ÉVALUATION FINALE

ENTENTE SUR LE TOURISME DANS LA RÉGION DE L'ATLANTIQUE

Préparée pour :
Le Comité d'évaluation et de recherche
Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique

Préparée par :
The ARA Consulting Group
une division de KPMG Consulting LP

EN COLLABORATION AVEC

Collins Management Consulting & Research Ltd.

35081

Mars 2000

Table des matières

RÉSUMÉ _____ I

1. INTRODUCTION _____ 8
- 1.1 Contexte 8
- 1.2 Description de l'ETRA 8
- 1.3 Méthode d'évaluation 11
- 1.4 Contenu du rapport 12

2. L'ENTENTE ET L'INDUSTRIE _____ 13
- 2.1 Les projets de l'ETRA 13
- 2.2 Détails du projet 16
- 2.3 Rendement de l'industrie 18

3. PERTINENCE DE L'ENTENTE _____ 21
- 3.1 Enjeu 1 – Avantages de l'Entente 21
- 3.2 Enjeu 2 – Facteur d'accroissement 24

4. RÉALISATIONS DE L'ENTENTE _____ 27
- 4.1 Enjeu 3 – Impact de l'Entente sur la croissance de l'industrie 29
- 4.2 Enjeu 4 – Impact de l'Entente sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché 36
- 4.3 Enjeu 5 – Leçons apprises des campagnes précédentes 43
- 4.4 Enjeu 6 – Efforts pour promouvoir les voyages pendant l'intersaison 44

5. RENTABILITÉ DE L'ENTENTE _____ 46
- 5.1 Enjeu 7 – Travail avec la Commission canadienne du tourisme 46
- 5.2 Enjeu 8 – Nature stratégique des efforts relatives à l'Entente 48
- 5.3 Enjeu 9 – Rôles des partenaires de l'ETRA 51
- 5.4 Enjeu 10 – Gouverne, gestion et structure 56
- 5.5 Enjeu 11 – Économies d'échelle 60

6. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS _____ 62
- 6.1 Gouverne 62
- 6.2 Gestion 64

Résumé

Contexte

Le présent rapport est une évaluation de l'Entente sur le tourisme dans la région de l'Atlantique (ETRA). L'ETRA a été préparée par le Partenariat de l'industrie touristique du Canada Atlantique (PITCA), comprenant les quatre associations de l'industrie touristique de l'Atlantique, les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique et le gouvernement du Canada, représenté par l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique par l'entremise de Tourisme Atlantique. Les partenaires ont signé l'Entente en juillet 1997. L'Entente sur le tourisme dans la région de l'Atlantique de 18 millions de dollars (APECA, 50 %, provinces 30 %, industrie 20 %) expire le 31 mars 2000. L'évaluation a été effectuée par The ARA Consulting Group (une division de KPMG Consulting LP), et Collins Management Consulting & Research Ltd.

L'ETRA a été concentrée sur trois secteurs : marketing de destination sur les marchés internationaux, marketing de produits auprès de l'industrie du grand tourisme, et développement de produits qui augmenteraient l'aptitude de l'industrie à faire face aux marchés et à accroître sa compétitivité. L'Entente avait divers marchés cibles. Durant la première année, l'accent a été mis sur les États du centre du littoral de l'Atlantique, l'Europe et le Japon. Durant la deuxième année, les efforts ont porté sur sept villes américaines (Atlanta, Boston, Chicago, Detroit, New York, Philadelphia et Washington), ainsi que sur l'Europe et sur le Japon, comme durant la première année. Au cours de la troisième année, différentes régions des États-Unis ont été ciblées (Nouvelle-Angleterre, États du centre du littoral de l'Atlantique, Atlanta et Chicago) et l'activité s'est poursuivie en Europe et au Japon.

L'Entente a évolué pour ce qui est de son contenu et de la méthode de sa mise en œuvre au cours de la période de trois ans. Certaines provinces ont agi rapidement pour concevoir et présenter des projets pour qu'ils soient approuvés, alors que d'autres ont évolué plus lentement. Il existait certaines préoccupations sur la façon de concevoir des projets portant sur l'élaboration de produits et ces inquiétudes ont abouti à la diminution de l'importance accordée par l'Entente aux projets de développement de produits.

La mise en œuvre d'une marque pour le Canada atlantique afin de promouvoir la région a posé un problème, pour des raisons d'accès et de caractérisation du produit touristique. Terre-Neuve et le Labrador, par exemple, ont eu de la difficulté par rapport au message indiquant qu'un visiteur au Canada atlantique pourrait facilement visiter Terre-Neuve lorsqu'il serait arrivé dans les Maritimes. Pour ce qui est de la caractérisation du produit, on craignait une perte importante de l'identité provinciale qui serait causée par la mauvaise utilisation des symboles provinciaux dans un contexte régional.

Une séance de vision a eu lieu au printemps de 1998 pour confirmer la vision partagée des partenaires et pour accroître l'efficacité de la livraison du produit. Même si la séance a été un rappel important des bienfaits d'une action et d'une planification conjointes, pendant la dernière année, l'Entente a dévié fondamentalement de sa première stratégie pour s'orienter davantage vers des campagnes provinciales individuelles plutôt que vers des projets conjoints faisant la promotion de la région.

Certains représentants provinciaux ont indiqué qu'ils n'avaient ni le temps ni le soutien nécessaires pour surveiller les projets de l'ETRA dont ils étaient responsables. Un secrétariat de l'ETRA a assuré un soutien administratif (tâches de secrétariat, rapports financiers, coordination, surveillance, établissement de calendriers), mais son mandat ne comprenait pas la gestion ou la mise en œuvre des projets. D'autre part, Tourisme Atlantique a collaboré en assurant un soutien et des services de mise en oeuvre pendant la durée de l'Entente.

Cinquante-deux projets ont été menés à bien dans le cadre de l'Entente :

- 21 projets de marketing sur les marchés américains de courte distance – 68 % des dépenses;
- sept projets en Europe et au Japon – 15 % des dépenses;
- trois projets de développement de produits – 4 % des dépenses;
- 16 projets de recherche – 4 % des dépenses;
- cinq projets d'administration – 9 % des dépenses.

Pendant la durée de l'Entente de trois ans, l'industrie touristique a connu une croissance substantielle – à l'échelle mondiale, au Canada et au Canada atlantique. Les arrivées de visiteurs de diverses parties du monde ont augmenté de 9,7 % de 1996 à 1999. Pour ce qui est des trois plus grandes destinations touristiques en Amérique, le Canada a affiché la croissance la plus constante au cours de la période. Les arrivées des États-Unis sont presque stables depuis 1996, et l'activité mexicaine a baissé légèrement. Le Canada, par contre, a affiché une augmentation de 13,3 % de 1996 à 1999. De 1996 à 1999, les visites par des non-résidents dans les quatre provinces du Canada atlantique ont augmenté de 41,5 %, soit un rendement exceptionnel comparativement au taux de croissance pour les arrivées du Canada au cours de la même période.

L'évaluation a porté sur trois principaux enjeux :

- **Pertinence** – concernant les avantages de l'Entente et ses facteurs d'accroissement;
- **Réalisations** – pour ce qui est de la croissance de l'industrie, de son aptitude à affronter les marchés, des leçons apprises à partir des projets dans les marchés de grande distance et de la promotion des voyages pendant les périodes hors pointe;
- **Efficacité par rapport aux coûts** – la façon dont l'ETRA a été mise en œuvre quant à la coordination avec la Commission canadienne du tourisme, la nature stratégique des mesures de l'Entente, les rôles des divers partenaires de l'Entente, la gouverne et la gestion et la réalisation d'économies d'échelle.

Pertinence de l'Entente

Avantages : L'Entente a joué le rôle d'un programme de développement du marché touristique au Canada atlantique. Les commentaires des répondants étaient variés. Voici des exemples : « A permis d'injecter de l'argent dans le développement des marchés», « Source de financement pour l'argent fédéral », « Assure l'accès à des marchés qui seraient autrement inaccessibles » et « Génère des économies d'échelle ».

Même si aucune des provinces n'était à elle seule d'une taille suffisante pour « faire beaucoup de bruit » dans les secteurs des marchés cibles, en particulier les secteurs éloignés comme l'Europe ou le Japon, les provinces ont plus de chances de se faire entendre lorsqu'elles font de la promotion en groupe avec l'aide financière du gouvernement fédéral. L'Entente a également fait augmenter les

communications et la collaboration entre les provinces et entre les représentants de l'industrie du secteur privé et les représentants du secteur public.

Pratiquement tous les partenaires de l'ETRA ont indiqué que leur organisation avait obtenu des avantages distincts : « augmentation des visites et des revenus », « les quatre provinces ont pu atteindre de nouveaux marchés qu'elles n'auraient pas pu atteindre individuellement », « on a utilisé la recherche de l'ETRA et de la CCT pour perfectionner notre approche provinciale auprès de certains marchés », « Les provinces ont tenté de nouvelles approches comme le Salon touristique du Canada atlantique qui était abordable pour les exploitants individuels » et une « collaboration accrue et la promotion de l'apprentissage entre les provinces ».

Même si tous les partenaires considéraient que l'Entente présentait des avantages, quelques répondants ont exprimé une certaine déception du fait que l'ETRA n'avait pas pu maintenir un image, une marque et un produit constants pour les trois années. Ces partenaires ont souligné qu'il est inutile d'attendre de bons résultats alors que différentes approches et différents programmes ont été utilisés pour chacune des trois années, et que des changements ont été apportés au message, à la cible et à la bannière chaque année. Également, certains partenaires estimaient que les avantages de l'ETRA avaient fait dévier l'attention qui normalement aurait été destinée aux stratégies provinciales de base, lorsqu'un projet précis n'était peut-être pas essentiel pour la stratégie de base d'une province en particulier, mais vers lequel les ressources provinciales devaient néanmoins être orientées.

Il a été constaté que l'utilisation d'une marque du Canada atlantique conjointe posait un problème, car selon certains répondants, cette approche était contreproductrice dans certains marchés, et si elle était mal utilisée, elle pouvait créer une certaine confusion sur les marchés. Les partenaires étaient d'avis que l'utilisation d'une telle marque était logique uniquement sur les marchés de grande distance.

Facteurs d'accroissement : L'Entente a clairement financé des activités d'accroissement. Voici certains commentaires entre autres qui ont été exprimés à ce sujet : « Cette entente a grandement amélioré nos programmes – nous n'aurions pas pu accéder aux marchés visés par l'Entente sans le financement de cette Entente », « Nous ne serions pas en Europe, au Japon et dans certaines villes des États-Unis sans l'Entente », « L'Entente répondait à notre objectif stratégique. Elle a permis d'améliorer ce que nous voulions faire; la puissance supplémentaire en matière de marketing nous a permis de mieux nous faire connaître », « Il ne fait aucun doute que l'Entente a favorisé l'activité d'accroissement sur les marchés européens – nous tentions de percer le Royaume Uni seuls, mais nous en étions incapables en raison du coût élevé ».

De nombreux projets n'auraient pas été entrepris ou leur envergure aurait été réduite sans l'Entente, y compris Rendez-Vous Canada et Salon touristique du Canada atlantique, pratiquement toutes les campagnes européennes et japonaises pour certains intervenants, l'Enquête sur les voyages internationaux, les Salons touristiques aux marchés, les promotions sur le traversier en fin de semaine à Boston et une bonne partie de la publicité collective sur les marchés de la Nouvelle-Angleterre.

Réalisations de l'Entente

Les résultats de l'Entente ont été étudiés dans quatre secteurs :

- Impact sur la croissance de l'industrie;
- Impact sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché;

- Leçons apprises et résultats réalisés grâce à cette Entente et aux ententes précédentes;
- Efforts pour promouvoir les voyages pendant l'intersaison.

Les méthodes utilisées pour répondre à ces questions comprenaient entre autres des entrevues, l'analyse de rapports et de documents et 15 études de cas. L'information disponible sur laquelle reposent les conclusions toutefois n'a pas répondu aux attentes :

- Les projets étaient parfois des démarches non distinctes entreprises dans le cadre d'une Entente précédente;
- Les rapports de campagnes n'ont pas été préparés, même si les résultats en général des campagnes ont été évalués;
- Des rapports n'étaient pas été disponibles pour tous les projets;
- Les rapports de projets, le cas échéant, étaient souvent difficiles à trouver;
- Il y avait un écart entre les budgets sur les formulaires d'approbation et dans les rapports financiers;
- Dans plusieurs cas, le document d'approbation ne décrivait pas le projet achevé.

Impact sur la croissance de l'industrie : Il n'y avait aucune corrélation distincte entre le financement de projets par l'ETRA et la croissance de l'industrie. Néanmoins, les visites dans les provinces du Canada atlantique pendant la durée de l'Entente ont augmenté de 41,5 %, ce qui est beaucoup plus élevé que le taux de croissance de 13,3 % pour les arrivées canadiennes au cours de la période. Les visites du marché principal de l'Entente, notamment les États-Unis, ont augmenté de 32 %, soit presque le double de l'augmentation de 17,7 % des visiteurs américains pour le reste du Canada.

Impact sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché : Il est difficile de mesurer l'impact, puisqu'il n'y a pas de mesure directe de la disposition de l'industrie à affronter le marché. Les opinions divergeaient grandement concernant l'efficacité de l'ETRA à ce sujet, certains répondants ayant indiqué qu'on fait trop peu d'efforts auprès des forfaitistes dans les marchés principaux, d'autres ayant suggéré que les plus grandes entreprises sont en bonne posture, mais que les petites entreprises ont besoin d'une aide accrue. Nous avons conclu que l'ETRA a eu un effet positif sur l'aptitude de l'industrie touristique au Canada atlantique à affronter l'ensemble du marché des forfaitistes. Il semble y avoir très peu d'enthousiasme en général pour l'effet de l'ETRA sur la capacité de l'industrie en général à affronter le marché, mais il existe d'importants exemples du rôle de leadership que l'ETRA a joué dans les salons commerciaux.

Leçons apprises grâce à cette Entente et aux ententes précédentes : On s'attend que chaque entente fasse progresser le secteur touristique sur la voie du développement. Il est présumé à chaque étape de la démarche, que les expériences et les preuves des activités précédentes seront intégrées aux nouvelles méthodes de développement. Les changements continus qui surviennent au sein du personnel et des représentants qui participent aux ententes toutefois diminuent les possibilités d'apprentissage et d'échange des leçons apprises. Même si les répondants n'ont pas affirmé catégoriquement que l'ETRA a profité des leçons apprises des ententes précédentes, les réponses aux entrevues laissent croire que les campagnes de marketing internationales de grande distance prévues dans cette Entente ont aidé le gouvernement et l'industrie à mieux comprendre la nature de la promotion du Canada atlantique à l'étrang[illegible]r.

Promotion des voyages pendant les périodes hors pointe : Les efforts régionaux déployés dans ce secteur ont été limités parce que chaque province avait différents moyens, perspectives et définitions des marchés saisonniers. Dans la mesure où des démarches ont été entreprises dans ce secteur, peu de gens pensent que l'ETRA a joué un rôle important ou que les résultats sont mesurables. Le problème consiste principalement à attribuer la croissance aux efforts de l'ETRA. Aucun projet n'était explicitement orienté sur les voyages pendant les périodes hors pointe, même si les répondants ont dit que cela faisait intrinsèquement partie de la campagne aux États-Unis.

Efficacité par rapport aux coûts de l'Entente

L'efficacité par rapport aux coûts portaient sur les résultats de l'Entente pour ce qui est des éléments suivants :

- Coordination avec la Commission canadienne du tourisme;
- Nature stratégique des investissements de l'Entente;
- Efficacité des rôles des partenaires de l'ETRA;
- Efficacité de la gouverne, de la gestion et de la structure des comités de l'Entente;
- Économies d'échelle.

Commission canadienne du tourisme : La CCT était membre d'office du Comité de gestion de l'Entente. Le roulement relativement constant des représentants de la CCT toutefois s'est traduit par une présence non assidue et les répondants ont décrit la relation de la façon suivante : « manque de fermeté mais s'améliore ». La CCT semble favoriser une approche régionale plutôt qu'une approche provinciale pour le développement touristique, mais les représentants provinciaux du Canada atlantique préfèrent des liens directs entre la province et la CCT. La relation entre l'ETRA et la CCT a connu des hauts et des bas au cours des dernières années; la CCT signale que le niveau d'intérêt et d'engagement a varié selon les provinces.

Nature stratégique des investissements de l'Entente : Pour ce qui est de la définition des tendances et des possibilités de marchés, les répondants ont signalé que celle-ci avait tendance à être basée sur une recherche provinciale ou sur une opinion ou une observation personnelle. Certains membres des comités fonctionnels n'ont pas semblé accorder une très grande valeur à la recherche. En général, la recherche semble être utilisée pour la planification et l'évaluation – études de conversion, tests de publicité, groupes de consultation et travaux pour déterminer les meilleures aubaines médiatiques. Les obstacles à l'utilisation de la recherche sont les problèmes de communication entre les comités fonctionnels et les organismes de recherche de l'Entente, la perception qu'une mesure de recherche particulière peut prendre trop de temps pour faire partie de la planification, et un manque de capacité de recherche lié directement aux comités fonctionnels.

Efficacité des rôles des partenaires de l'ETRA : Chaque partenaire devait individuellement s'assurer que le programme de l'ETRA et les mesures connexes reflètent les besoins et les priorités de l'industrie touristique en matière de développement, pour sa région particulière. Les rôles traduisaient clairement ce principe et étaient appropriés dans le contexte de l'Entente. Les partenaires avaient la responsabilité partagée d'établir l'orientation stratégique de l'Entente; ils étaient représentés entièrement et sur une base égale à chaque niveau de la structure de prise de décisions; et un modèle de prise de décisions consensuelle qui exigeait le consentement de tous les partenaires pour l'approbation, a été appliqué.

Dans la pratique, les rôles ont évolué : les gouvernements provinciaux étaient les principaux décideurs en ce qui a trait à la stratégie et à l'approbation des projets en principe; les associations de l'industrie se considéraient davantage comme des conseillers que des décideurs; et le gouvernement fédéral était le principal organisme de financement qui a effectué une vérification de diligence raisonnable des dépenses, et par extension, il était perçu comme l'autorité finale pour ce qui est du financement de chaque projet.

Un secrétariat a été établi pour assurer un soutien administratif aux comités et afin de coordonner les calendriers des réunions de l'ETRA, de rédiger et de distribuer les procès-verbaux, et d'assurer des services de suivi limités. Quant au fonctionnement du secrétariat pendant la durée de l'Entente, les opinions des répondants étaient partagées : Certains ont dit que « c'était un désastre », d'autres ont indiqué que « cela a très bien fonctionné ». La majorité de ceux qui ont exprimé une opinion estimaient que leur rendement était acceptable; quelques-uns ont louangé le secrétariat. La plupart des répondants estimaient qu'ils devraient avoir les ressources voulues pour fournir une aide dans la mise en œuvre ainsi qu'un soutien administratif.

Gouverne, gestion et structure des comités : La structure de l'ETRA comportait quatre niveaux :

1. Comité de gestion : chargé de la stratégie globale de mise en œuvre et de l'administration de l'Entente (représentants cadres de chaque organisation partenaire)
2. Comité des programmes touristiques (CPT) : responsabilité fonctionnelle d'aviser le comité de gestion et de coordonner et de surveiller les activités effectuées dans le cadre de l'Entente.

   et

   Comité d'évaluation et de recherche : responsabilité de coordonner et de surveiller toute la recherche de planification et d'évaluation effectuée dans le cadre de l'Entente.
3. Comités des programmes : responsabilité fonctionnelle d'aviser le comité des programmes touristiques et de mettre en œuvre les programmes individuels menés à bien dans le cadre de l'Entente.
4. Sous-comités des programmes : responsabilité fonctionnelle de conseiller les comités des programmes et de mettre en œuvre les mesures individuelles menées à bien dans le cadre de l'Entente.

Chaque partenaire était représenté sur une base égale aux trois premiers types de comités. Un processus de planification d'accroissement a été utilisé; les projets individuels étaient évalués et approuvés en fonction des objectifs de l'Entente, mais sans un plan stratégique global. Toutes les décisions concernant les projets étaient soumises à l'approbation et à la prise de décisions qui exigeaient un accord consensuel d'au moins trois des quatre niveaux de comités. Cela comprenait 20 à 30 personnes, et cette méthode avait tendance à être répétitive, et exigeait beaucoup de temps.

Aucune ressource précise n'était disponible pour gérer les activités de l'Entente. Les rôles de gestion et de soutien étaient partagés entre les comités de l'ETRA, dont les fonctions étaient exercées par les représentants provinciaux, les représentants de l'industrie et les représentants de Tourisme atlantique, qui avaient d'autres responsabilités à temps plein. Il n'y avait donc aucun sens précis de propriété ou de responsabilité relativement à l'ETRA, qui représentait 18 millions de dollars et qui comptait plus de 50 projets distincts.

Économies d'échelle : Des économies d'échelle distinctes ont été réalisées dans les activités de l'ETRA, y compris un pouvoir d'achat des médias accru, des salons commerciaux mixtes (activités

locales comme le Salon touristique du Canada atlantique, Rendez-Vous Canada et des activités portes ouvertes sur le traversier touristique du Canada atlantique, ainsi que des expositions sur les marchés de grande distance comme l'Europe et le Japon, et des efforts accrus en matière de recherche, grâce au financement conjoint.

Recommandations

Nos recommandations pour les futures ententes comme l'ETRA sont présentées sous deux catégories – celles concernant les questions de gouverne et la gestion et la mise en œuvre.

	Gouverne
Recommandation 1	Adopter un plan stratégique pour établir le cadre de mise en œuvre et préciser les interventions prévues et les résultats attendus pour des types de projets particuliers dans des secteurs de marché particuliers.
Recommandation 2	Utiliser une méthode de planification annuelle pour assurer l'adaptation aux nouvelles conditions ou tirer profit des leçons apprises.
Recommandation 3	Intégrer un objectif important en matière de recherche lié à la mise en œuvre de projets.
Recommandation 4	Établir un modèle plus rationalisé comportant moins de comités qui se concentrent sur la responsabilité et l'autorité en matière de prises de décisions au niveau approprié.
	Gestion et mise en œuvre
Recommandation 5	Déterminer le modèle de gestion optimal et assurer que son établissement est transparent.
Recommandation 6	Offrir des ressources spécifiques pour la mise en œuvre des projets.
Recommandation 7	Établir les mesures du rendement et un système de rapports en matière de gestion pour illustrer et suivre les progrès et les résultats dans la mise en œuvre des projets et faire rapport régulièrement aux partenaires et aux intervenants.
Recommandation 8	Être précis dans la conception des projets et abolir la pratique d'autoriser un projet « global » avant qu'il soit conçu de façon détaillée.
Recommandation 9	Travailler en vue de statistiques touristiques uniformes qui sont comparables à l'intérieur du Canada atlantique.
Recommandation 10	Limiter l'utilisation de la marque du Canada atlantique à l'Europe et au Japon. Dans tous les autres marchés, l'utilisation du Canada atlantique devrait se limiter à un localisateur géographique par opposition à une marque.

1. Introduction

1.1 Contexte

Le présent rapport est une évaluation de l'Entente sur le tourisme dans la région de l'Atlantique (ETRA). L'ETRA a été préparée par le Partenariat de l'industrie touristique du Canada Atlantique (PITCA), comprenant les quatre associations de l'industrie touristique de l'Atlantique, les gouvernements des quatre provinces de l'Atlantique et le gouvernement du Canada, représenté par l'Agence de promotion économique du Canada Atlantique par l'entremise de Tourisme Atlantique. Les partenaires ont signé l'entente en juillet 1997. L'ETRA de 18 millions de dollars expire le 31 mars 2000.

L'évaluation a été effectuée par The ARA Consulting Group (une division de KPMG Consulting LP), et Collins Management Consulting & Research Ltd. Elle a été entreprise en deux phases. La phase une, de mai à août 1999, comprenait l'élaboration et le classement en ordre de priorités des questions d'évaluation pertinentes et l'élaboration d'un plan d'évaluation expliquant la méthode recommandée pour l'évaluation. Le rapport de la phase une, *Plan d'évaluation, août 1999*, est à l'annexe A. La phase deux entreprise de septembre 1999 à février 2000, comprenait des études de dossiers, des entrevues, des études de cas, des ateliers et des analyses de données. Ce document présente un rapport des résultats des analyses de la phase deux.

1.2 Description de l'ETRA

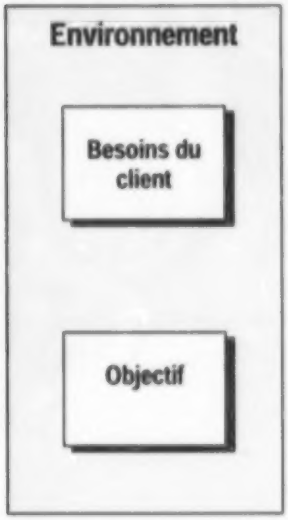
L'Entente sur le tourisme dans la région de l'Atlantique était la troisième d'une série d'ententes de tourisme pan-Atlantique. La première mesure semblable était l'Entente de COOPÉRATION Canada - Provinces de l'Atlantique de 1991 qui a expiré en mars 1994. C'était une entente de marketing de 10 millions de dollars (60 % de l'APECA, 40 % des provinces) qui ciblait la Nouvelle-Angleterre, les États du centre du littoral de l'Atlantique, le Japon et l'Europe.

La deuxième entente pan-Atlantique était le Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique de 1993 à 1997 (PITCA), un programme d'action de 12,875 millions de dollars (APECA 55 %), dont l'Association de l'industrie de l'Î.-P.-É., était le requérant au nom de l'industrie des quatre provinces de l'Atlantique. Le partenariat ciblait les marchés intérieurs (l'Ontario et le Québec) ainsi que les marchés internationaux.

L'ETRA de 1997 à 2000 a ciblé trois secteurs : marketing de destination sur les marchés internationaux, marketing de produits pour l'industrie du grand tourisme et le développement de produits qui augmenteraient l'aptitude de l'industrie à affronter les marchés et par conséquent d'accroître sa compétitivité. L'ETRA de 18 millions de dollars (APECA 50 %, provinces 30 %, industrie 20 %) avait divers marchés cibles. En l'année un, l'accent a été mis sur les États du centre du littoral de l'Atlantique, l'Europe et le Japon. Pendant l'année deux, les marchés visés étaient sept villes des États-Unis (Atlanta, Boston, Chicago, Detroit, New York, Philadelphie et Washington), ainsi que l'Europe et le Japon comme dans l'année un. Pour l'année trois, l'accent a été mis sur d'autres secteurs des États-Unis (Nouvelle-Angleterre, États du centre du littoral de l'Atlantique, Atlanta et Chicago) et l'activité s'est poursuivie en Europe et au Japon.

Un modèle logique et simplifié de l'Entente est présenté dans les pages suivantes. Ce modèle établit les principales composantes de l'Entente à gauche et les indicateurs pour chacune de ces composantes à droite.

Figure 1 : Modèle logique du programme de l'Entente

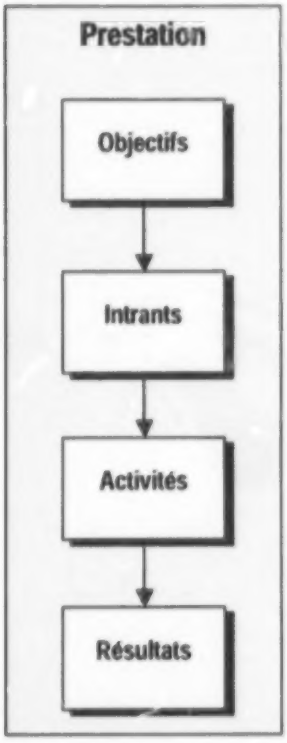


Le « client » désigne le touriste
L'industrie touristique est l'intervenant

Sensibilisation aux marchés internationaux
Intégration de la stratégie de marketing
Accès aux services aériens
Accès pendant l'intersaison
Qualité du service

Faire croître le tourisme au Canada atlantique en faisant la commercialisation du Canada atlantique auprès des marchés internationaux comme une destination touristique préférée et accroître l'aptitude des produits touristiques à présenter sur le marché.

Réaliser des économies d'échelle par l'entremise d'une stratégie de marketing intégrée.



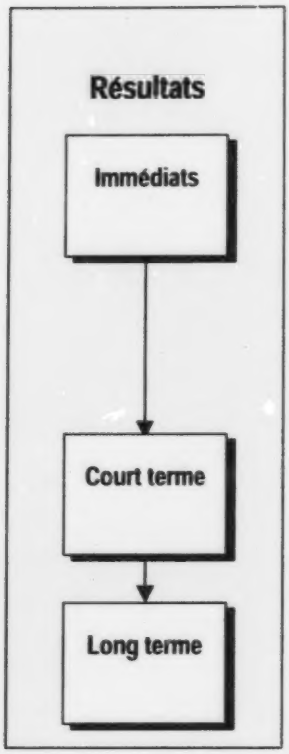
<u>De la politique et des lignes directrices fonctionnelles</u> :

Accroître les revenus touristiques des marchés internationaux
Accroître les investissements dans les nouveaux produits touristiques de développement.
Accroître le nombre de produits touristiques (marchés internationaux)
Atteindre ou dépasser le taux national de croissance sur les marchés internationaux.

Contributions nature
Ressources humaines
Ressources financières

Fournir un soutien à l'industrie
Élaborer une stratégie touristique
Développer des produits
Marketing international

Contributions
Campagnes, mesures de marketing
Stratégies de développement du produit
Mesures de développement des produits
Stratégies de marketing
Recherche sur la publicité auprès des consommateurs



Investissement accru dans les nouveaux produits
Présence accrue (total et non canadien) au Salon touristique de l'Atlantique
Accroissement des ventes de forfaits à voyage
Accroissement de l'utilisation de méthodes de gestion progressistes
Accroissement du nombre de demandes de renseignements à partir des campagnes
Accroissement de la sensibilisation au Canada atlantique
Accroissement de l'utilisation d'études de recherches sur le tourisme

Accroissement des revenus touristiques (international)
Accroissement des visites (international)
Accroissement de la sensibilisation au Canada atlantique

Démarrage réussi des établissements touristiques
Expansion des entreprises touristiques
Accroissement de l'emploi et du revenu
Saison touristique prolongée
Accroissement des visites pendant l'intersaison

L'Entente a évolué pour ce qui est de la méthode de mise en œuvre et de son contenu au cours de la durée de trois ans. Certaines provinces ont agi rapidement pour concevoir et présenter des projets aux fins d'approbation, alors que d'autres ont évolué plus lentement. Il existait certaines préoccupations sur la façon de concevoir des projets portant sur l'élaboration de produits et ces inquiétudes ont abouti à la diminution de l'importance accordée par l'Entente aux projets de développement de produits. Même si certains partenaires estimaient que les projets de l'Entente devaient mettre l'accent sur les marchés de développement, d'autres ont exercé des pressions pour que les fonds de l'Entente servent à encourager l'accroissement des visites des marchés traditionnels. Ces pressions ont mené à une approche de « meilleur rendement sur les investissements » plutôt qu'à une approche favorisant la sensibilisation au Canada atlantique dans des secteurs particuliers du marché.

La mise en œuvre d'une marque du Canada atlantique pour faire la promotion de la région a créé des problèmes également. Certains partenaires n'étaient pas d'avis que le Canada atlantique pourrait être commercialisé comme une entité unique, pour des raisons d'accès et de caractérisation du produit touristique. Terre-Neuve et le Labrador, par exemple, ont eu de la difficulté par rapport au message indiquant qu'un visiteur au Canada atlantique pourrait facilement visiter Terre-Neuve lorsqu'il serait rendu dans les Maritimes, laissant croire à un visiteur éventuel qu'il pourrait voir des icebergs dans les Maritimes ou des paysages typiques des Maritimes à Terre-Neuve et au Labrador.

Également, différentes provinces traitent les secteurs des marchés (par exemple, Nouvelle-Angleterre) différemment, en ce sens qu'une région peut être une source bien développée de visiteurs pour certaines provinces mais essentiellement non développée pour d'autres. À l'occasion, on

percevait qu'il ne convenait pas d'exiger que tous les partenaires participent à une campagne faisant la promotion du Canada atlantique dans une région du marché particulière, parce que la contribution d'un partenaire à la campagne pourrait être perçue comme futile (et en effet, pourrait avoir des effets négatifs pour ce qui est de l'érosion de la présence sur le marché développé au cours des dernières années). Ces questions et d'autres sont examinées plus en détail dans les chapitres qui suivent.

Les partenaires ont dû consacrer du temps et des efforts supplémentaires pour reconnaître le caractère distinct de Terre-Neuve et du Labrador et s'y adapter, pour ce qui est de son emplacement, de ses marchés et de son produit touristique.

Au printemps de 1998, il a été généralement convenu par la plupart des partenaires que la mise en œuvre de l'Entente présentait des défis et qu'une séance de vision aiderait à établir une base pour assurer la mise en œuvre. La séance avait les buts suivants :

- créer un consensus entre tous les intervenants pour une vision partagée du Partenariat et du plan stratégique;
- mieux assurer l'efficacité et la valeur de la mise en œuvre du plan stratégique du Partenariat de l'industrie touristique du Canada atlantique;
- susciter et assurer la participation des intervenants au Comité de gestion en ce qui a trait aux décisions sur l'amélioration des mécanismes de prestation de l'Entente.

La séance de vision a été un aspect positif qui a rappelé les avantages de la planification et de la prise de mesures conjointes et la mise en œuvre de l'Entente a été grandement améliorée après la séance. Toutefois, pendant la dernière année, l'Entente a dévié fondamentalement de sa première stratégie et s'est orientée surtout vers des campagnes provinciales individuelles plutôt que vers des mesures conjointes faisant la promotion de la région.

Pour ce qui est de la mise en œuvre des projets de l'ETRA, certains représentants provinciaux ont souligné n'avoir ni le temps ni le soutien nécessaires pour surveiller les projets de ETRA dont ils étaient responsables. Le secrétariat de l'ETRA a fourni un soutien administratif (tâches de secrétariat, rapports financiers, coordination, surveillance et établissement des calendriers), mais son mandat ne comprenait pas la gestion ou la mise en œuvre des projets. Tourisme Atlantique (la section touristique de l'APECA) a accepté de renoncer à son vote au sein du Comité des programmes touristiques et de fournir des services de mise en œuvre, devenant un entrepreneur de projets.

Cette intervention a grandement aidé la mise en œuvre des projets de l'ETRA, mais Tourisme Atlantique vers la fin de la durée de l'Entente, a indiqué vouloir reprendre son rôle de partenariat entier avec les autres membres de l'ETRA.

1.3 Méthode d'évaluation

La phase une de cette évaluation comportait l'élaboration de questions d'évaluation pertinentes et d'un plan d'évaluation énonçant la méthodologie recommandée pour l'évaluation. Comme il est mentionné, le rapport de la phase une, le *Plan d'évaluation d'août 1999*, figure à l'annexe A. La phase deux, entreprise de septembre 1999 à février 2000, comprenait des études des dossiers, des entrevues, des études de cas, des ateliers et des analyses des données.

L'étude des dossiers comprenait des évaluations des délibérations des comités (Comité de gestion, Comité des programmes touristiques, Comité de l'évaluation et de la recherche, comités fonctionnels

et comité des projets pertinents), des rapports des projets, des rapports financiers, des exposés présentés par le comité et d'autre matériel de recherche.

Un nombre substantiel d'entrevues ont été effectuées avec des informateurs clés – 21 dans la phase I pour établir les questions et les priorités, et 32 dans la phase II pour explorer la pertinence de l'ETRA, ses réalisations et son efficacité par rapport aux coûts. Une liste des personnes interviewées est présentée à l'annexe B.

Des études de cas ont été effectuées pour 14 projets, cinq portant sur les effets de l'Entente sur la croissance de l'industrie, cinq concernant les effets de l'ETRA sur l'aptitude de l'industrie à affronter les marchés et quatre étant axées sur ses effets sur la promotion touristique pendant la période hors saison. Les projets d'études de cas représentaient environ 64 % des dépenses de l'Entente. L'annexe C présente un résumé de chaque étude.

Deux ateliers ont eu lieu, les deux au bureau de l'APECA à Moncton. Le premier en juin 1999 avait pour but de confirmer les priorités et les questions en matière d'évaluation, et les relations entre les objectifs, les projets et les résultats de l'ETRA. Le deuxième atelier qui s'est tenu en janvier comprenait une discussion des résultats préliminaires des entrevues et de l'analyse de l'étude de cas. Les participants à chaque atelier sont indiqués à l'annexe D.

1.4 Contenu du rapport

Les autres parties de ce rapport comprennent cinq chapitres :

- **Chapitre 2 – L'Entente et l'industrie** – un survol des projets entrepris dans le cadre de l'Entente et du rendement de l'industrie pendant la durée de l'Entente;
- **Chapitre 3 – Pertinence de l'Entente** – explication des questions concernant les avantages de l'Entente, l'utilisation de la marque du Canada atlantique et la nature d'accroissement de l'Entente;
- **Chapitre 4 – Réalisations de l'Entente** – présentation des réalisations de l'Entente pour ce qui est de la croissance de l'industrie, de son aptitude à affronter les marchés et des leçons apprises à partir des projets sur les marchés de grande distance et de la promotion des voyages pendant les périodes hors pointe.
- **Chapitre 5 – Efficacité par rapport aux coûts de l'Entente** – questions concernant la façon dont l'Entente a été mise en œuvre pour ce qui est de la coordination avec la CCT, de la nature stratégique des mesures de l'Entente, des rôles de divers partenaires de l'Entente, de la gouverne et de la gestion, et de la réalisation d'économies d'échelle;
- **Chapitre 6 – Conclusions et recommandations** – nos conclusions sur l'efficacité de l'ETRA et les recommandations concernant la conception et le contenu des futures ententes.

Le rapport contient également six annexes :

- **Annexe A – Plan d'évaluation**
- **Annexe B – Personnes interviewées**
- **Annexe C – Études de cas**
- **Annexe D – Participants aux ateliers**
- **Annexe E – Guide de l'entrevue**
- **Annexe F – Responsabilités du secrétariat**

2. L'Entente et l'industrie

2.1 Les projets de l'ETRA

Les 52 projets effectués dans le cadre de l'ETRA peuvent être classés généralement dans six groupes :

Type de projet	Budget		Prévision des dépenses	
Marketing auprès des consommateurs de courte distance	7 818 281	38,7 %	7 582 443	39,3 %
Marketing du tourisme de courte distance	6 089 100	30,2 %	5 595 491	29,0 %
Marketing de grande distance	3 080 260	15,1 %	2 918 353	15,1 %
Développement des produits	1 035 000	5,1 %	769 050	4,0 %
Recherche et évaluation	811 500	4,0 %	713 607	3,7 %
Administration	1 343 375	6,7 %	1 737 264	9,0 %
Total	**20 177 516**	**100,0 %**	**19 316 208**	**100,0 %**

2.1.1 Marketing sur les marchés de courte distance

Les deux premiers types de projet, représentant près de 70 % des dépenses dans le cadre de l'Entente, étaient axés sur les mesures de marketing dans les marchés de courte distance aux États-Unis (la Nouvelle-Angleterre, États du centre du littoral de l'Atlantique et sept villes des États-Unis identifiées à l'aide d'études sur l'accès aux services aériens – Atlanta, Boston, Chicago, Detroit, New York, Philadelphie et Washington). Ces secteurs de marché, en particulier la Nouvelle-Angleterre, sont généralement considérés comme des marchés de base pour tous les partenaires de l'ETRA, sauf Terre-Neuve et le Labrador. Puisque bon nombre de visiteurs au Canada atlantique proviennent de ces secteurs du marché, et puisque les visiteurs dans la région peuvent être invités à participer à des sondages sur les facteurs qui ont influencé leur décision de visiter le Canada atlantique, le succès de ces campagnes peut être mesuré et généralement a été mesuré.

La méthodologie pour mesurer le succès est désigné sous le nom de recherche de conversion. Elle comprend les éléments suivants :

- enregistrer le nombre de demandes de renseignements résultant d'une campagne de publicité particulière;
- déterminer le nombre de groupes chez ceux qui ont posé des questions et qui ont effectivement visité le Canada atlantique (ceux qui ont été convertis);
- l'estimation des coûts par demande de renseignements et du coût par groupe converti;
- l'estimation des dépenses totales des groupes ayant visité le Canada atlantique;
- calcul d'un rendement sur l'investissement (RSI)[2] pour la campagne.

[2] Faux nom. La définition généralement acceptée du terme « Rendement sur l'investissement » désigne le rendement en pourcentage sur un investissement dans un projet ou une activité particulière, par exemple, un rendement de 10 % sur l'investissement. Le terme utilisé ici désigne le ratio des dépenses des visiteurs par rapport à l'investissement dans la publicité.

Par exemple, la recherche de conversion pour toutes les mesures de courte distance aux États-Unis en 1998 a révélé que les activités ont généré 100 668 demandes de renseignements, que 25 732 groupes ont visité le Canada atlantique, pour un taux de conversion de 26 %. Le coût de la publicité était de 1,855 millions de dollars, ce qui veut dire que le coût par demande de renseignements était de 18,44 $ et le coût par demande de renseignements convertie de 72,12 $. On a estimé que les groupes de visiteurs ont dépensé 36,2 millions de dollars; contre la première estimation des mesures de 5,02 million de dollars, cela représente un ratio des dépenses touristiques par rapport au coût du projet d'environ 7:1, ou un rendement sur l'investissement de 7. L'examen des coûts des mesures de courte distance aux États-Unis a abouti à une estimation de 4 millions de dollars et à une augmentation correspondante du rendement sur l'investissement à 9. Si l'estimation des coûts avait été réduite tout simplement pour atteindre le coût de la publicité (1,855 million de dollars), le rendement sur l'investissement aurait augmenté à 19.

Les projets de marketing auprès des consommateurs sur les marchés de courte distance étaient des campagnes américaines visant à attirer des touristes au Canada atlantique. La majeure partie des fonds a été consacrée à quatre campagnes de publicité et de marketing, normalement dans la catégorie de 1,5 millions de dollars à 2,5 millions de dollars.

Projet de marketing auprès des consommateurs de courte distance

No du proj.	Titre du projet	Budget	Prév. dép.
503-1184	Programme coop auprès des consom. des É.-U. 1999	2,600,000	2,600,000
100-4625	Publicité auprès des consommateurs des É.-U. 1998	1,600,000	1,599,887
100-4634	Marketing aux É.-U. 1998	1,560,000	1,559,742
100-4591	Campagne aux É.-U.	1,513,281	1,305,393
503-1559	Campagne de publicité auprès des consom. des É.-U.	200,000	200,000
503-1359	Élaboration de produits - divert. stratégique	175,000	195,750
100-4613	Projet éditorial - É.-U.	60,000	59,749
503-1054	Projet éditorial - É.-U.	60,000	11,922
503-1484	Projet éditorial - É.-U.	50,000	50,000
		7,818,281	**7,582,443**
		38.7%	**39.3%**

Les projets de marketing touristique de courte distance comprenaient deux grandes promotions visant les membres de l'industrie touristique plus certains projets de petite envergure pour aider l'industrie du Canada atlantique à présenter des produits et des propriétés aux représentants de l'industrie.

Projet de marketing de l'industrie touristique de courte distance

No du proj.	Titre du projet	Budget	Prév. dép.
100-4601	Programme C.A. Direct (Collette)	2,047,000	1,867,820
503-1495	Trade Sell -Spécialistes du Can. présentent le C.A.	1,130,000	1,130,000
503-1185	Program de soutien de grossistes américains 1999	650,000	650,000
503-1358	Salon touristique du Canada atlantique 1999	394,000	364,000
503-1186	Programme coop de l'industrie touristique -É.-U. 1999	390,000	390,000
100-4638	Salon touristique du Canada atlantique 1998	360,000	405,000
100-4690	Salon touristique 1997	351,600	*Missing*
503-1187	Rendez-vous Canada 1999 - Halifax	266,500	266,500
100-4612	Projet Brian Moore Tours	200,000	223,968
503-0928	Rendez-vous Canada Atl. Soirée du Can. - ville de Québec	150,000	148,036
100-4623	Industrie touristique - Maxxim Vacations	130,000	130,000
503-1356	Visites fam. Avant et après Rendez-vous Canada	20,000	20,167
		6,089,100	**5,595,491**
		30.2%	**29.0%**

2.1.2 Marketing de grande distance

Projet de marketing de grande distance			
No du proj.	Titre du projet	Budget	Prév. dép.
503-0995	Projet Japon 1997	770,000	770,000
503-0994	Projet européen	615,260	486,572
503-1357	Projet européen 1999	425,000	425,000
100-4614	Projet européen	420,000	414,453
503-1355	Projet Japon 1999	400,000	372,386
503-1557	Projet coop européen	300,000	300,000
100-4611	Projet Japon 1998	150,000	149,942
		3,080,260	**2,918,353**
		15.3%	**15.1%**

Les projets de grande distance étaient différents des projets de courte distance. D'abord, ils étaient axés sur l'Europe (Royaume uni et Allemagne) et le Japon, où les voyageurs ont plus de décisions à prendre pour ce qui est du moment du voyage et des coûts lorsqu'ils visitent le Canada atlantique que les visiteurs du littoral est des États-Unis. Deuxièmement, ces secteurs sont essentiellement des marchés non développés pour le Canada atlantique, parce qu'ils génèrent relativement peu de visiteurs dans la région. Ainsi, il faut pour ces secteurs plutôt une approche de sensibilisation du marché qu'une activité sollicitant une visite dans la région dans un avenir rapproché. L'effet des mesures, pour ce qui est des visiteurs au Canada atlantique, est plus difficile à mesurer, du moins à court terme. Les objectifs intermédiaires comme le nombre de compagnies faisant activement la promotion du Canada atlantique sur le marché, ont été définis et mesurés.

2.1.3 Autres types de projets

Développement des produits			
No du proj.	Titre du projet	Budget	Prév. dép.
100-4636	Système Internet de Tourisme Atlantique	660,000	768,000
100-4642	Étude de développement des produits stratégique du C.A.	300,000	*Annulé*
100-4644	Développement des projets touristiques culturels du C.A.	75,000	1,050
		1,035,000	**769,050**
		5.1%	**4.0%**

Les autres types de projets de l'ETRA comprenaient le développement de produits, la recherche et l'évaluation et l'administration. Seulement trois projets portaient sur le développement des produits puisqu'il a été déterminé depuis le début de l'Entente que la conception et la mise en œuvre des projets de développement de produits posaient un problème et que l'Entente servirait mieux les intérêts des partenaires si elle était axée sur des mesures de marketing.

Les projets de recherche et d'évaluation étaient généralement d'envergure limitée, représentant un coût moyen pour 14 projets d'environ 50 000 $ chacun. Ces projets comprenaient la recherche et l'analyse concernant diverses questions, allant de l'élaboration de stratégies pour l'industrie touristique aux études de jumelage du marché et du produit, à la recherche pour les différences entre Statistique Canada et les résultats des sondages provinciaux et les études de conversion des projets de l'ETRA.

Recherche et évaluation

No du proj.	Titre du projet	Budget	Prév. dép.
503-1199	Évaluation de l'Entente	160,000	160,000
100-4639	RSI/Inventaire de la gestion - analyse de l'écart	143,000	143,000
100-4643	Stratégie touristique du PTAC	125,000	125,000
100-4610	Phénomène marin du Can. Atl. - ressources et planific.	100,000	*Annulé*
503-1486	Groupes de consultation - Allemagne et Royaume-Uni	60,000	60,000
503-1202	Étude de con. - A.N. - pot. du prod. et caract. du mar.	35,000	35,000
503-1489	Étude de conversion 1998	35,000	35,000
503-1200	Évaluation cons.-qualité du prod. et du serv. - pour C.A.	30,000	30,000
503-1372	Recherche de Trade Sell	30,000	30,000
503-1121	Étude de conversion 1998	25,000	24,962
503-1490	Harmonisation des données du SCV et EVI	18,000	18,000
503-1488	Jumelage du marché et des produits américains	11,000	17,000
503-1492	Jumelage du marché et des produits outre-mer	11,000	15,000
503-1201	Profils des visiteurs d'outre-mer	10,000	2,145
503-1369	Recherche sur le consommateur japonnais	10,000	10,000
503-1558	Recherhce - Salon touristique du Can. Atl. 1999	8,500	8,500
		811,500	**713,607**
		4.0%	**3.7%**

Cinq mesures ont été considérées comme des projets qui étaient plutôt des fonctions nécessaires à la gestion et à la mise en œuvre de l'Entente. Ces mesures concernaient un service de secrétariat et une aide aux partenaires pour la mise en oeuvre. L'Association de l'industrie touristique de l'Île-du-Prince-Édouard (AITIPE) a offert des services de secrétariat, tandis que Pulse Marketing a fourni une aide à la mise en œuvre. La coordination de la recherche a été fournie par Prism Research de Charlottetown.

Administration

No de proj	Titre du projet	Budget	Prév. Dép.
100-4602	Secrétariat	682,500	682,500
503-1393	Programme d'indemnisation de Pulse Marketing	477,875	872,326
100-4641	Coordonnateur de la recherche	110,000	110,000
100-4645	Plan de communication et de relations publiques de 1998 PTAC	50,000	49,807
503-1039	Séance de stratégie et de vision du 19 au 21 mai 1999	23,000	22,631
		1,343,375	**1,737,264**
		6.7%	**9.0%**

2.2 Détails du projet

Le tableau à la page suivante fournit des détails pertinents sur chaque projet. L'information est tirée principalement du Formulaire d'approbation du projet (FAP).

Deux colonnes budgétaires sont présentées dans le tableau. La première, le budget du FAP, est le chiffre budgétaire qui a été indiqué dans le FAP pour chaque projet. C'est le budget établi pour le projet avant l'approbation par le comité de gestion. Ce chiffre a continué d'être indiqué dans le FAP même si le montant budgétaire a été modifié considérablement.

La deuxième colonne du budget provient d'un autre rapport financier tenu par le secrétariat. Dans certains cas, ce rapport présente des chiffres différents, plus élevés que le budget du FAP pour huit projets et moins élevés pour 17. Un projet manque dans les chiffres des rapports financiers parce que même s'il est indiqué dans la liste du FAP pour l'ETRA, il a été en réalité subventionné dans le cadre de l'Entente précédente.

Les différences entre les deux colonnes indiquent que les projets achevés ont été complétés pour une somme inférieure à celle prévue au budget (14 et 17 présentés ci-dessus) et que certains budgets sont augmentés après la première approbation.

Détails du projet

No PAF	Titre du projet	Premier budget PAF	Prévisions dépenses financières (13 Mar '00)
503-1184	Programme coop -consommateurs É.-U. 1999	2,600,000	2,600,000
100-4601	Prog. direc. du C.A. (Collette)	2,047,000	1,867,820
100-4625	Publicité cons. Américains 1998	1,600,000	1,599,887
100-4634	Marketing É.-U. 1998	1,560,000	1,559,742
100-4591	Campagne É.-U.	1,513,281	1,305,393
503-1495	Trade Sell - Spécialiste du prog. présente le Can. Atl.	1,130,000	1,130,000
503-0995	Projet Japon 1997	770,000	770,000
100-4602	Secrétariat	682,500	682,500
100-4636	Système Internet de Tourisme Atlan.	660,000	768,000
503-1185	Soutien aux grossistes aux États-Unis 1999	650,000	650,000
503-0994	Projet européen	615,260	486,572
503-1393	Prog. d'indemnisation de Pulse Marketing	477,875	872,326
503-1357	Projet européen 1999	425,000	425,000
100-4614	Projet européen	420,000	414,453
503-1355	Projet Japon 1999	400,000	372,386
503-1358	Salon touristique du Canada Atl. 1999	394,000	364,000
503-1186	Programme coop - consommateurs É.-U. 1999	390,000	390,000
100-4638	Salon touristique 1998	360,000	405,000
100-4690	Salon touristique 1997	351,600	*Manquant*
100-4642	Étude de développement de produits stratégiques du C. A.	300,000	*Annulé*
503-1557	Programme coop européen	300,000	300,000
503-1187	Rendez-vous Canada 1999 - Halifax	266,500	266,500
100-4612	Projet Brian Moore Tours	200,000	223,968
503-1559	Campagne de publicité aux É.-U.	200,000	200,000
503-1359	Développement de produits de diverstissement strat.	175,000	195,750
503-1199	Évaluation de l'Entente	160,000	160,000
100-4611	Projet Japon 1998	150,000	149,942
503-0928	Rendez-vous Canada- soirée du Can. atl.- ville de Québec	150,000	148,036
100-4639	RSI/investissement gest. - analyse de l'écart	143,000	143,000
100-4623	Industrie touristique - Maxxim Vacations	130,000	130,000
100-4643	Stratégie touristique - PTCA	125,000	125,000
100-4641	Coordonnateur de la recherche	110,000	110,000
100-4610	Phénomène marin du C.A.- ressources et planification	100,000	*Annulé*
100-4644	Développement de produits touristiques culturels du C. A.	75,000	1,050
100-4613	Projet éditorial - É.-U.	60,000	59,749
503-1054	Projet éditorial - É.-U.	60,000	11,922
503-1486	Groupe de consultation - Allemagne et États-Unis	60,000	60,000
100-4645	Plan de communication et de relations publiques du PTCA de 1998	50,000	49,807
503-1484	Projet éditorial	50,000	50,000
503-1202	Sondage consommateurs A. No. - caract. de marketing et pot. du prod.	35,000	35,000
503-1489	Étude de conversion 1998	35,000	35,000
503-1200	Évaluation - consom. qualité des services et des produits du C. A.	30,000	30,000
503-1372	Recherche de Trade Sell	30,000	30,000
503-1121	Étude de conversion 1998	25,000	24,962
503-1039	Séances de vision et de stratégie du 19-21 mai 1998 du PTCA	23,000	22,631
503-1356	Visites fam. avant et après Rendez-vous Canada	20,000	20,167
503-1490	Harmonisation des données du SCV et EVI	18,000	18,000
503-1488	Jumelage du marché et du produit outre-mer	11,000	17,000
503-1492	Jumelage du marché et du produit outre-mer	11,000	15,000
503-1201	Profils des visiteurs d'outre-mer	10,000	2,145
503-1369	Recherche sur les consommateurs japonais	10,000	10,000
503-1558	Recherche - Salon touristique 1999	8,500	8,500
		20,177,516	**19,316,208**

2.3 Rendement de l'industrie

Pendant la durée de l'Entente, de juillet 1997 à la fin de 1999, l'industrie touristique a connu une croissance substantielle, à l'échelle mondiale, au Canada et au Canada atlantique.

2.3.1 Arrivées internationales

Les arrivées de touristes internationaux pour les principaux secteurs de marchés, en millions de personnes, se présentent comme suit :

Région	1996	1997	1998	1999
Europe	353,7	370,6	381,9	385,9
Amériques	116,7	118,3	122,0	126,7
Asie orientale / Pacifique	89,0	88,3	87,2	93,7
Afrique	21,9	23,4	25,0	27,3
Moyen Orient	13,2	14,3	15,3	18,0
Sud de l'Asie	4,4	4,8	5,2	5,4
Total	**599,0**	**619,7**	**636,7**	**656,9**

Source : Communiqué de l'Organisation mondiale du tourisme, le 27 janvier 2000.

Sauf pour les diminutions en Asie de l'Est, en 1997 et 1998, qui reflétaient les conditions économiques à ce moment-là, toutes les régions ont indiqué des augmentations d'une année à l'autre pendant les quatre années. Les arrivées mondiales ont augmenté de 9,7 % de 1996 à 1999 (une moyenne annuelle de 3,1 %). Les destinations individuelles ont accusé les taux de croissance annuels moyens suivants de 1996 à 1999 :

Europe	2,9 %	Afrique	7,6 %
Amériques	2,8 %	Moyen Orient	10,9 %
Asie de l'Est et Pacifique	1,7 %	Sud de l'Asie	7,1 %

2.3.2 Arrivées canadiennes

Pour les trois grandes destinations touristiques dans les Amériques, le Canada a affiché la croissance la plus constante au cours de la période. Les arrivées américaines ont été presque stables depuis 1996 et l'activité mexicaine a diminué légèrement. Le Canada par contre, a affiché une augmentation de 13,3 % de 1996-1999 (un taux de croissance moyen annuel de 4,2 % – meilleur que le taux des Amériques de 2,8 % et supérieur au chiffre mondial de 3,1 %).

Région	1996	1997	1998	1999
États-Unis	46,5	47,8	46,4	47,0
Mexique	21,4	19,4	19,8	20,2
Canada	17,3	17,6	18,8	19,6
Amériques	**116,7**	**118,3**	**122,0**	**126,7**

Source : Communiqué de l'Organisation mondiale du tourisme le 26 janvier 2000.

2.3.3 Visites du Canada atlantique

Les chiffres pour les visites par des non-résidents aux quatre provinces de l'Atlantique, présentés ci-dessous en milliers, illustrent des tendances semblables.

Province	1996	1997	1998	1999
Nouveau-Brunswick	1 225	1 357	1 469	1 458
Nouvelle-Écosse	1 116	1 315	1 411	1 730
Île-du-Prince-Édouard	788	1 238	1 274	1 270
Terre-Neuve et Labrador	305	370	372	400
Source : ETRA, septembre 1999				

De 1996 à 1999, les visites par des non-résidents dans les quatre provinces ont augmenté de 41,5 %, pour une augmentation moyenne annuelle de 12,3 %. L'augmentation moyenne annuelle des visites dans chaque province au cours des trois dernières années a varié d'un faible niveau de 6 % pour le Nouveau-Brunswick à un taux élevé de 17,2 % pour l'Île-du-Prince-Édouard. Comparativement au taux de croissance annuel moyen de 1996-1999 de 4,2 % pour les arrivées canadiennes, l'augmentation de 12,3 % pour les provinces du Canada atlantique est remarquable.

Mesurer les visites et des dépenses au Canada atlantique, voilà une tâche qui ne se fait pas sans difficulté. Les statistiques provinciales du Canada atlantique ci-dessus sont tirées de calculs préparés par l'ETRA. Les chiffres de l'Enquête sur les voyages internationaux présentent des résultats différents. En général, les tendances présentées dans l'Enquête sur les voyages internationaux et les données provinciales suivent des tendances semblables, mais ils diffèrent pour un certain nombre de raisons.

- L'Enquête sur les voyages internationaux enregistre seulement les visites d'une nuit alors que certaines statistiques provinciales (notamment l'Île-du-Prince-Édouard et le Nouveau-Brunswick) englobent les visiteurs de jour qui ne sont pas restés pour une nuit.
- Les résultats de l'Enquête sur les voyages internationaux sont fondés sur une année complète alors que la plupart des données provinciales sont fondées sur une saison allant de mai à la mi-octobre (bien que certaines provinces maintenant présentent des résultats annuels).
- La plupart des provinces définissent les États-Unis du centre du littoral de l'Atlantique pour inclure New York, New Jersey et Pennsylvanie, alors que l'Île-du-Prince-Édouard ajoute Maryland, Delaware, Virginia et le District de Colombia dans la définition.
- L'échantillon de l'Enquête sur les voyages internationaux à l'Île-du-Prince-Édouard est petit comparativement aux autres provinces; par conséquent les résultats sont d'un niveau de confiance moins élevé et présentent de plus grandes marges d'erreur que ceux des autres provinces.

Une autre source d'information au Canada atlantique provient des données de Douanes Canada pour les visiteurs des États-Unis. Même si cette source comprend seulement les visiteurs américains, elle est intéressante pour deux raisons. D'abord, la majeure partie (environ 68 %) des fonds de l'ETRA ont été dépensés pour des mesures visant à attirer des visiteurs de la Nouvelle-Angleterre et des États du centre du littoral de l'Atlantique. Même si les chiffres de Douanes Canada comprennent les visiteurs de tous les États-Unis, il est raisonnable de penser que la majeure partie des visiteurs

proviendront de la Nouvelle-Angleterre et des régions du centre du littoral de l'Atlantique. Même si la croissance des chiffres de Douanes Canada ne serait pas nécessairement attribuable aux mesures de l'ETRA, si les chiffres ne connaissent aucune augmentation ou peu d'augmentation, l'efficacité des mesures de l'ETRA pourrait être remise en question.

La deuxième raison pour laquelle la durée de cette visite est intéressante c'est parce qu'elle permet de comparer la croissance des visites au Canada atlantique à la croissance des visites dans le reste du Canada. Si le nombre de visites au Canada atlantique était plus élevé que dans le reste du Canada, cet accroissement ne serait pas nécessairement attribuable aux mesures de l'ETRA. Mais si la croissance est moins élevée, l'efficacité de l'ETRA peut être mise en doute.

Mais les données d'entrées des Douanes pour les visiteurs américains présentent une croissance substantielle, comme l'illustre le tableau suivant (données sur les visites en milliers).

RÉGION	1996	1997	1998	1999	3 ans	Moyenne annuelle
Canada atlantique	522	562	628	689		
Augmentation en %		7,7 %	11,7 %	9,7 %	32,0 %	9,7 %
Reste du Canada	12 429	12 839	14 261	14 637		
Augmentation en %		3,3 %	11,1 %	2,6 %	17,8 %	5,6 %
Source : Statistique Canada 66001						

Comme il est indiqué, la croissance des visites provenant des États-Unis au Canada atlantique était beaucoup plus élevée que celle des visites des États-Unis dans le reste du Canada. Les augmentations en pourcentage de trois ans pour les autres provinces sont les suivantes :

Québec	18,8 %	Manitoba	5,9 %	Alberta	11,3 %
Ontario	16,2 %	Saskatchewan	4,5 %	Colombie-Britannique	23,0 %

Le manque d'uniformité entre les statistiques provinciales et fédérales est examiné par le Partenariat touristique du Canada atlantique. Celui-ci a commandé une recherche pour harmoniser l'Enquête sur les voyages internationaux et le Service central des voyages (SCV). Un premier projet d'harmonisation en 1999 a donné de bonnes estimations de l'activité touristique au Canada atlantique, même si les résultats de chaque province ont été considérés douteux en raison de la petite taille des échantillons. Des recherches plus approfondies ont été approuvées pour élaborer des méthodes de pondération afin de permettre une comparaison des chiffres de l'Enquête sur les voyages internationaux et le CSV du Canada à l'aide des chiffres provenant des provinces.

3. Pertinence de l'Entente

Ce chapitre présente une explication des enjeux concernant les avantages de l'Entente, l'utilisation de la marque du Canada atlantique et la nature d'accroissement de l'Entente.

3.1 Enjeu 1 – Avantages de l'Entente

Cet enjeu est caractérisé par les questions suivantes : « Chacune des quatre provinces Atlantiques continue-t-elle de bénéficier des activités entreprises et appuyées dans le cadre de l'Entente? Une marque du Canada atlantique est-elle un outil de développement touristique stratégique efficace? »

Cet enjeu est l'élément central de l'Entente, parce que si la réponse est négative, l'Entente a peu d'utilité. Presque tous les répondants ont répondu dans l'affirmative à cet enjeu. Ils estimaient que les activités entreprises par l'Entente avaient des avantages.

Pour étudier l'enjeu de façon plus approfondie, cinq questions supplémentaires ont été posées aux répondants :

- En général, quel a été le rôle de l'ETRA dans le développement touristique?
- Comment votre organisme a-t-il bénéficié explicitement de l'ETRA?
- L'ETRA aurait-elle dû présenter des avantages qui ne se sont pas réalisés?
- À quelles conditions est-il logique d'avoir une marque du Canada atlantique?
- Comment l'Entente aurait-elle pu utiliser une marque du Canada atlantique différemment pour aider ses partenaires?

3.1.1 En général, quel a été le rôle de l'ETRA dans le développement touristique?

La plupart des répondants s'entendaient sur le rôle de l'Entente – c'était un programme de développement du marché touristique à l'échelle du Canada atlantique. Les réponses à la question comprenaient entre autres … « répartition des fonds pour le développement des marchés », … « sources de financement pour l'argent fédéral », … « a permis l'accès aux marchés autrement inaccessibles » et « a généré des économies d'échelle ».

Bon nombre de répondants estimaient que même si aucune des provinces n'était d'une taille suffisante pour faire beaucoup de bruit dans les régions des marchés cibles – surtout les régions éloignées comme l'Europe et le Japon – les provinces avaient plus de chances de se faire entendre lorsqu'elles faisaient de la promotion en tant que groupe avec l'aide financière fédérale.

Certains répondants estimaient que le forum offert par l'Entente était avantageux pour accroître la communication et la collaboration entre les provinces. Un certain nombre de représentants de Terre-Neuve et du Labrador, par exemple, estimaient que leur participation à la planification conjointe, à l'identification des possibilités et à la résolution des problèmes par l'entremise de leur travail au sein de divers comités de l'Entente avait été utile, parce qu'ils travaillaient souvent avec d'autres gens qui avaient déjà entrepris les mêmes projets ou étaient allés aux mêmes endroits.

L'approche conjointe dans de tels cas permettait d'appliquer la résolution aux problèmes ailleurs directement aux projets de Terre-Neuve et du Labrador.

L'Entente a également assuré un forum pour tous les représentants de l'industrie du secteur privé et du secteur public qui ont pu discuter des plans de marketing. Comme l'a indiqué un chef d'entreprise ... « Le secteur public commercialise et le secteur privé vend ». Il est évident que les exploitants du secteur privé comptent sur leurs partenaires du secteur public pour faire la promotion des provinces et de la région, puisqu'ils ont les habiletés et les ressources pour le faire.

Il est intéressant de noter que le principe du marketing des quatre provinces Atlantiques comme région a été proposé par les exploitants privés à la fin des années 1980, ceux-ci étant intéressés à accroître la sensibilisation régionale sur les marchés européens. Certains répondants des entreprises ont indiqué qu'ils préféraient les campagnes de sensibilisation dans les marchés moins développés plutôt que les approches axées sur le rendement sur l'investissement dans les régions de marchés développées qui caractérisent la plupart des activités de l'ETRA.

3.1.2 Comment votre organisme a-t-il bénéficié explicitement de l'ETRA?

Pratiquement tous les représentants des partenaires de l'ETRA qui ont été contactés ont dit que l'Entente avait eu des avantages distincts pour leur organisme. Les réponses à la question ci-dessus comprenaient entre autres : « a permis d'accroître les visites et les revenus », ... « a permis aux quatre provinces d'atteindre de nouveaux marchés qu'elles n'auraient pas pu percer individuellement autrement », ... « utilisé la recherche de la CCT et de l'ETRA pour perfectionner notre approche provinciale par rapport à certains marchés », ... « tenté de nouvelles approches comme le Salon touristique du Canada atlantique qui était abordable pour les exploitants individuels » et « amélioré la collaboration et favorisé l'apprentissage entre les provinces ».

En résumé, les répondants étaient presque unanimes pour dire que l'ETRA a apporté des avantages à tous ses partenaires. Dans certains cas, les résultats ont été positifs même si certaines personnes étaient préoccupées par le fait que l'approche conjointe exigeait que les projets soient approuvés par consensus. Dans certains cas, par exemple, une province ne voulait pas participer à une activité au Japon, mais elle reçoit maintenant 10 000 visiteurs par année qui ne seraient pas venus autrement. Les représentants provinciaux ont changé leurs opinions en conséquence.

3.1.3 L'ETRA aurait-elle dû présenter des avantages qui ne se sont pas réalisés?

Même si tous les partenaires y ont vu des avantages, il y a eu des inconvénients – ceux-ci ayant pu dépendre, comme l'a fait remarquer un observateur, de la perspective, c'est-à-dire si on voit le verre à moitié vide ou à moitié plein. Quelques répondants ont exprimé une certaine déception quant au fait que l'ETRA n'a pas pu maintenir un message/image/marque ou produit constant pendant les trois années. Ils ont souligné qu'il était futile d'attendre de bons résultats, alors que les approches et programmes ont été différents dans chacune des trois années, et que le message, la cible et la bannière ont été chaque année modifiés.

Certains partenaires estimaient aussi que les avantages réalisés par l'ETRA ont fait dévier l'attention des stratégies provinciales de base. Cette situation pose particulièrement un problème lorsqu'une

mesure spécifique n'est peut-être pas cruciale pour une stratégie de base d'une province particulière, mais à laquelle des ressources provinciales ont du être néanmoins attribuées.

En plus de faire dévier l'attention (et les rares ressources humaines) des activités de base, l'Entente aurait créé une certaine confusion sur le marché concernant les marques provinciales qui avaient été développées et commercialisées auparavant. Si une province avait consacré beaucoup d'efforts et de ressources au développement et à la promotion d'une marque particulière par le passé, la promotion différente de cette même province aurait transmis un message imprécis et aurait diminué la valeur marchande de la marque.

3.1.4 À quelles conditions est-il logique d'avoir une marque du Canada atlantique?

La section précédente fait référence à la dilution de l'équité de la marque. Certains ont considéré que les efforts du passé visant à promouvoir une marque provinciale particulière étaient compromis par quelques activités de l'Entente. Un point particulier est l'utilisation du Canada atlantique comme marque sur certains marchés. Ce point a suscité beaucoup de commentaires pendant les entrevues. En général, les répondants estimaient individuellement que l'utilisation de la marque n'était pas appropriée mais ils ont dit que ce concept avait du mérite lorsqu'ils ont discuté du concept en groupe. Individuellement, bon nombre estimaient que c'était correct pourvu qu'ils ne participent pas.

L'ETRA est une entreprise du Canada atlantique, même si dans certains cas, ses partenaires provinciaux semblent l'avoir acceptée uniquement du point de vue provincial, parce que chaque province avait sa propre vision de l'industrie et des moyens de la développer. Comme mesure du Canada atlantique, toutefois, elle ne peut bien fonctionner que si elle favorise l'avancement des intérêts collectifs des partenaires. Une façon d'y arriver selon les répondants est d'adopter une approche conjointe en marketing utilisant une cinquième marque collective complémentaire aux marques provinciales existantes. Cette approche a été essayée et jugée non efficace.

L'approche posait trois types de problèmes. Premièrement, comme il est décrit ci-dessus, certains la jugeaient contreproductive dans certains marchés où une province comme la Nouvelle-Écosse, par exemple, qui a une marque de commerce ou une présence relativement bien établie en Nouvelle-Angleterre, risquait de voir sa marque remplacée par une autre marque qui la présentait tout simplement comme une partie du Canada atlantique. Après avoir investi considérablement au cours des années pour faire reconnaître sa propre marque, il était peu logique pour la Nouvelle-Écosse d'adopter une marque pour l'ensemble du Canada atlantique.

Deuxièmement, dans le cas de Terre-Neuve et du Labrador, peu de touristes « accidentels » visitent la province dans le cadre d'un voyage au Canada atlantique. Contrairement à un visiteur du Nouveau-Brunswick qui pourrait aussi visiter instantanément l'Île-du-Prince-Édouard ou la Nouvelle-Écosse, Terre-Neuve et le Labrador sont une destination distincte dont la visite exige beaucoup de temps et beaucoup d'argent. La commercialisation du Canada atlantique est peu logique du point de vue de Terre-Neuve et du Labrador si le message est tout simplement de visiter le Canada atlantique. Les sondages effectués auprès des touristes sortant de la province indiquent que c'est la principale destination de 71 % des visiteurs de la province et que la durée moyenne de séjour est de 11 jours, soit une moyenne beaucoup plus longue que pour les autres provinces du Canada atlantique.

Troisièmement, certains icônes ont été, paraît-il, mal utilisées ou au moins de façon inefficace dans certaines campagnes. Les exemples cités concernaient l'utilisation des icebergs et des baleines (icônes distinctes de Terre-Neuve et du Labrador) au point tel que le touriste pourrait s'attendre de voir ces icônes en visant les autres provinces.

Les « problèmes » ci-dessus par rapport à la marque du Canada atlantique concernent presque exclusivement les marchés de courte distance comme la Nouvelle-Angleterre, l'Ontario ou le Québec, où la plupart des provinces ont déjà établi une marque commerciale respectable. Les répondants étaient presque unanimes pour dire que pour les marchés de grande distance en Europe et au Japon, une approche mixte était logique. Les visiteurs dans ces marchés souvent ne font pas la distinction entre les provinces (c'est à peine s'ils connaissent ces provinces), mais pourraient être intéressés à visiter la région et à y voir le plus d'attractions possible. Une exception à son utilisation dans les marchés de grande distance concerne la commercialisation de l'Île-du-Prince-Édouard au Japon, où la province est un marché spécial et peut exiger sa propre stratégie de marketing.

Afin de savoir si une marque du Canada atlantique est logique ou non, il faut déterminer si son utilisation serait *durable* – si elle continuerait d'être utilisée en l'absence d'une entente de marketing conjointe. À un atelier d'évaluation, il est devenu évident que le secteur privé du moins continuerait de l'utiliser en Europe, reconnaissant que « Nous sommes en concurrence avec la Floride, la Californie, le Québec et d'autres destinations importantes –nous ne devrions pas nous faire compétition les unes aux autres ».

3.1.5 Comment l'Entente aurait-elle pu utiliser une marque du Canada atlantique différemment pour aider ses partenaires?

Pendant la discussion en groupe de la marque au même atelier d'évaluation, il a été convenu de ce qui suit. Une marque régionale est logique pour les marchés de grande distance et est utile pour le positionnement géographique dans les messages de marketing, mais elle ne convient pas pour décrire les produits de chaque province. Pendant la mise en œuvre de l'ETRA, et au fur et à mesure que ces points de vue se sont précisés, l'utilisation de la marque du Canada atlantique a été modifiée pour tenir compte des préoccupations.

Dans le cas de la marque réelle – Canada atlantique – certains ont suggéré que la « Côte est du Canada » pourrait mieux décrire la région puisque certains groupes de consultation en Allemagne ont indiqué que le terme Canada atlantique présente l'image d'un environnement humide, misérable et froid. En plus d'agir comme « localisateur géographique », l'utilisation de l'expression « Côte est du Canada » éliminerait la connotation négative des mots « Canada atlantique ».

Malgré que « Côte est du Canada » pourrait être un nom plus approprié que « Canada atlantique », toutefois Terre-Neuve et le Labrador se sont fait valoir comme « Côte éloignée du Canada » dans certaines campagnes. La Nouvelle-Écosse a inclus « Littoral du Canada » dans certain matériel de promotion, ce qui indique que le terme « Côte » pourrait créer un problème.

3.2 Enjeu 2 – Facteur d'accroissement

Cet enjeu est caractérisé par la question « L'Entente a-t-elle subventionné surtout des activités accessoires (par exemple les activités qui ne peuvent pas être subventionnées dans le cadre de programmes provinciaux ou fédéraux)? »

Le facteur d'accroissement est fondamental à toute entente fédérale-provinciale comme l'ETRA. Une telle entente a sa *raison d'être*, parce que les mesures qu'elle a engendrées n'auraient pas ou n'auraient pas pu être entreprises par les partenaires individuellement. Si la réponse à la question était négative, l'Entente serait sérieusement compromise. La réponse toutefois a été grandement positive.

Pour étudier l'enjeu de façon plus approfondie, des questions supplémentaires ont été posées aux répondants :

- Où s'inscrit l'Entente dans les activités touristiques de votre province, pour ce qui est de l'orientation et le financement? L'ETRA a-t-elle amélioré ou limité vos programmes touristiques?
- Pouvez-vous indiquer les projets qui n'auraient pas été entrepris ou auraient été grandement réduits si les fonds de l'ETRA n'avaient pas été disponibles? Y a-t-il des projets dont le succès a été diminué par l'ETRA ou son procédé?

3.2.1 De quelle façon l'Entente s'inscrit-elle dans les mesures touristiques entreprises dans votre province, pour ce qui est de l'accent et du financement? L'ETRA a-t-elle amélioré ou limité votre programme touristique?

En général, l'ETRA semble être bien adaptée pour l'orientation et le financement des programmes de marketing entrepris par les provinces Maritimes. Les représentants de Terre-Neuve et du Labrador ont exprimé certaines préoccupations concernant l'orientation qui n'est pas semblable à celle de la stratégie de base de la province. Malgré ces préoccupations, toutefois, l'Entente a clairement financé des activités d'accroissement.

Pour ce qui est de l'impact de l'ETRA sur l'amélioration touristique, voici les différents commentaires entre autres qui ont été exprimés : « a grandement amélioré nos programmes » … « nous ne pourrions pas accéder aux marchés où l'Entente est appliquée sans le financement de l'Entente », … « nous ne serions pas en Europe, au Japon et dans certaines villes américaines sans l'Entente », … « elle s'inscrit bien dans notre orientation stratégique », … « elle a amélioré ce que nous voulions faire – l'appui supplémentaire en marketing nous a donné une plus grande visibilité », … « il ne fait aucun doute qu'elle a favorisé l'activité d'accroissement sur les marchés européens – nous tentions d'accroître notre visibilité au Royaume-Uni nous-mêmes, mais nous ne pouvions pas y arriver en raison du coût élevé ».

Les préoccupations exprimées par les représentants de Terre-Neuve et du Labrador concernaient le coût de la participation aux programmes de l'Entente même si ceux-ci étaient accessoires. Ils ont souligné que même si la province ne ferait pas de promotion au Japon en l'absence de l'Entente par exemple, les ressources financières et humaines nécessaires pour participer à la campagne doivent provenir des ressources qui autrement appuieraient la stratégie de base de la province. En dernière analyse, les autres avantages que procurent la participation à l'Entente à Terre-Neuve et au Labrador, compensent partiellement ce genre de préoccupations.

3.2.2 Pouvez-vous indiquer des projets qui n'auraient pas été entrepris ou dont l'envergure aurait été réduite considérablement si les fonds de l'ETRA n'avaient pas été disponibles. L'ETRA ou son procédé ont-ils diminué le succès de certains projets?

Les seuls commentaires négatifs exprimés à cet égard étaient ceux concernant les coûts et les efforts supplémentaires que comportait la participation au projet et qui n'étaient pas liés à une stratégie de base d'une province particulière. De nombreux projets n'auraient pas été entrepris ou leur envergure aurait été réduite sans l'Entente. Il s'agit de Rendez-vous Canada et du Salon touristique du Canada atlantique, de pratiquement toutes les campagnes européennes et japonaises pour certains intervenants, du projet de l'Enquête sur les voyages internationaux, des salons touristiques aux marchés, des promotions sur les traversiers en fin de semaine à Boston et d'une bonne partie de la publicité collective sur le marché de la Nouvelle-Angleterre.

Aucun projet dont le succès aurait été diminué par la présence de l'ETRA n'a été signalé.

4. Réalisations de l'Entente

Cette section porte sur les réalisations de l'ETRA, ses résultats et ses réalisations de grande importance. Quatre des onze questions d'évaluation sont liées au thème des réalisations. Ces quatre questions visent à examiner les principaux objectifs de l'Entente.

Enjeu 3 – Quel a été l'impact de l'Entente sur la croissance de l'industrie?

Enjeu 4 – Quel a été l'impact de l'Entente sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché?

Enjeu 5 – Quelles leçons ont été apprises et quels résultats ont été réalisés à partir des campagnes de marketing et de développement au Royaume-Uni, en Allemagne et au Japon qui ont été menées a bien dans le cadre de l'Entente actuelle et des ententes précédentes?

Enjeu 6 – Quels facteurs ont contribué aux efforts de l'Entente pour promouvoir les voyages pendant l'intersaison?

Un ensemble de méthodes ont été appliquées pour répondre à ces questions : entrevues, analyse de rapports et de documents et de données. Ces méthodes ont été appliquées de façon autonome et dans le cadre de notre analyse de l'étude de cas indiquée à l'annexe C. Les projets choisis pour l'analyse des études de cas comprenaient entre autres les suivants :

Enjeu	Titre du projet	PAF	Date d'achèvement	Budget	% de l'ETRA $	Rapport au dossier?
#3: Impact sur la croissance de l'industrie						
	Projet du Japon	100-4611	Mars 98	150 000	1 %	N
	Projet du Japon	503-0995	Printemps 99	770 000	4 %	O
	Projet européen	100-4614	Printemps 98	420 000	2 %	N
	Projet européen	503-0994	Printemps 99	615 260	3 %	EC*
	Consommateurs américains	503-1184	Mars 00	2 600 000	14 %	EC
				4 555 260 $	**23 %**	
#4: Impact sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché						
	Brian Moore Tours	100-4612	Mars 98	200 000	1 %	N
	Maxxim	100-4623	Novembre 98	130 000	1 %	Partiel
	Salon touristique de l'Atlantique 97	100-4690	Décembre 97	351 600	2 %	O
	Salon touristique de l'Atlantique 98	100-4638	Septembre 98	360 000	2 %	N
	Salon touristique de l'Atlantique 99	503-1358	Décembre 99	394 000	2 %	IP
	Rendez-Vous 99 Halifax	503-1187	Mai 99	266 500	1 %	O
				1 702 100 $	**9 %**	
# 6: Promotion des voyages pendant l'intersaison						
	Canada atlantique direct	100-4601	Automne 97	2 047 000	11 %	O
	Campagne Etats-Unis	100-4591	Automne 97	1 513 281	8 %	O
	Marketing États-Unis	100-4634	Novembre 98	1 560 000	9 %	O
	Publicité auprès des consommateurs des Etats-Unis	100-4625	Novembre 98	1 600 000	9 %	O
				6 720 281 $	**34 %**	
* - en cours	Total du financement : projets d'études de cas			**12 977 881 $**	**66 %**	

Avant de présenter les conclusions, il vaut la peine de fournir le contexte des résultats. Nous nous attendions au début dans l'élaboration de la méthode que l'ETRA aurait subventionné une série de projets discrets avec des objectifs particuliers concernant l'Entente. Nous pensions que dans le cadre de ces projets, diverses activités seraient entreprises et des résultats mesurables seraient obtenus. Chaque projet devait avoir un FAP, un formulaire d'autorisation du projet qui décrivait le projet, y compris les objectifs, indicateurs et résultats escomptés. Le FAP devait inclure de l'information budgétaire concernant le projet et tout financement à effet de levier.

Nous attendions des défis concernant l'attribution et le moment des effets – ceux-ci sont courants dans les programmes de développement. Nous pensions pouvoir examiner les dossiers et les rapports de projet. Enfin, nous pensions que les rapports fourniraient des détails sur les projets, y compris les résultats liés aux objectifs énoncés dans le FAP, ainsi que les observations pertinentes sur les méthodes et les résultats de la mise en œuvre.

L'Information disponible n'a pas répondu à nos attentes pour plusieurs raisons :

- Les projets étaient parfois des mesures qui n'étaient pas distinctes mais qui faisaient partie d'un processus en cours qui aurait pu être entrepris dans le cadre d'une entente précédente. L'attribution était difficile.
- Les projets étaient axés sur le procédé – particulièrement en ce qui a trait aux campagnes. Aucun rapport de campagne proprement dit n'a été préparé, même si les résultats en général de la campagne sont évalués par des études de conversion.
- Les rapports n'étaient pas toujours disponibles pour les projets pour lesquels un FAP avait été préparé.
- Les rapports de projet, le cas échéant, étaient souvent difficiles à trouver, en raison surtout d'un manque apparent de propriété du projet. Un manque de sensibilisation aux résultats était apparent chez les personnes interviewées. En raison des changements de responsabilités et de la composition des comités, il a été difficile d'obtenir une perspective historique du projet dans certains cas.
- Il y avait un écart entre les budgets du projet indiqués dans le FAP et dans les rapports financiers du PTCA, comme il est indiqué plus tôt dans le rapport.
- Dans plusieurs cas – expliqués en détail dans le présent chapitre - nous avons constaté que le FAP ne décrivait pas le projet comme il avait été mis en œuvre en fonction de l'information que nous avons obtenue par les rapports et les autres documents. Le FAP semble avoir servi de formule d'autorisation globale de projet; un processus de projet global avec des objectifs est décrit et des sous-projets sont développés pour correspondre à l'envergure de ce projet. Nous doutons que cela fasse partie du but du processus d'approbation. Cette situation a entraîné de nombreuses inefficacités dans nos efforts pour déterminer les réalisations des projets.

Nous croyons que la situation en ce qui a trait à la difficulté d'obtenir les rapports et les résultats des projets est une conclusion importante en soi. Nous ne sommes pas certains comment la mémoire de l'Entente peut apprendre des leçons des projets si l'information sur le rendement des projets n'est pas connue ou n'est pas utilisée par les représentants. Le manque de disponibilité des rapports laisse entendre que les résultats ne sont pas utilisés de façon efficace dans l'élaboration des projets suivants.

Comme l'indiquent les sections qui suivent, nous avons pu répondre aux quatre questions sur la « réalisation », mais vu que les résultats étaient incomplets, notre capacité de mesurer les réalisations de l'ETRA a été principalement qualitative et n'a pas répondu à nos attentes analytiques.

4.1 Enjeu 3 – Impact de l'Entente sur la croissance de l'industrie

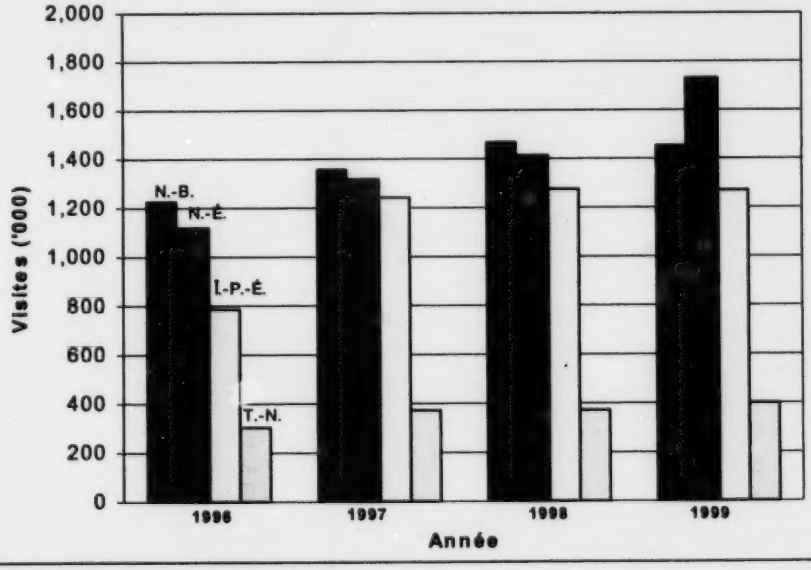
Voilà en quoi consistait cette question « Quel a été l'impact de l'Entente sur la croissance de l'industrie? Un certain nombre de questions supplémentaires ont été utilisées pour étudier l'enjeu :

- Quelle croissance a connue l'industrie de la province au cours des cinq dernières années? Quel a été l'impact de l'Entente sur la croissance de l'industrie dans la province?
- Quelles sont les principales forces motrices de cette croissance?
- Avez-vous des preuves empiriques pour attribuer cette croissance à l'ETRA?
- L'ETRA a-t-elle contribué à la croissance de l'industrie?

Ces questions examinent l'attente que l'ETRA aurait un impact sur l'industrie touristique au Canada atlantique. En particulier, l'ETRA avait prévu que les activités accrues de marketing international feraient augmenter les visites touristiques. Cette augmentation de l'activité touristique aurait par la suite un effet sur l'industrie qui se serait efforcée de répondre à la demande accrue d'hébergement, de services touristiques, de services de restauration, etc. Cette question ne met pas l'accent sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché; le prochain enjeu met l'accent sur cet aspect.

Les entrevues, les études de cas et l'analyse des données indiquent une croissance considérable du tourisme international dans les provinces de l'Atlantique au cours des quatre dernières années. L'évaluation a permis de constater que l'Entente a eu un effet d'accroissement sur le développement et la croissance du marketing international dans les provinces de l'Atlantique. Le tableau ci-dessous présente l'augmentation du nombre de visites depuis 1996 pour la région Atlantique.

Graphique 11 : Visites internationales aux provinces du Canada atlantique de 1996 à 1999



Selon les données de l'ETRA contenues dans le tableau, les visites par des non résidents dans les quatre provinces de l'Atlantique ont augmenté de 41,5 % de 1996 à 1999, inclusivement, à un taux de croissance annuel moyen de 12,3 %. L'augmentation annuelle moyenne des visites dans chaque province au cours des quatre années a varié d'un faible pourcentage de 6 % pour le Nouveau-Brunswick à un pourcentage élevé de 17,2 % pour l'Île-du-Prince-Édouard. Comparativement au taux de croissance annuel moyen de 4,2 % pour les arrivées canadiennes au cours de la même période de quatre ans, l'augmentation de 12,3 % pour les provinces du Canada atlantique est un élément très positif.

Les représentants de l'industrie et du gouvernement que nous avons interviewés ont indiqué que l'ETRA n'a pas été un facteur majeur dans l'augmentation des visites et conséquemment ni dans la croissance de l'industrie. Les répondants ont mentionné des facteurs externes comme la force de l'économie, les bonnes conditions météorologiques et la faiblesse du dollar canadien. Néanmoins, les provinces de l'Atlantique ont dépassé le rendement du reste du Canada sur les marchés américains dans chacune des trois années de l'Entente. Plus précisément[1] :

- Les visites des États-Unis ont augmenté de 32 % (1999 *comparativement à* 1996), soit presque le double de l'augmentation pour le reste du Canada (augmentation de 17,8 %);
- Les visites ont dépassé les taux de croissance pour le reste du Canada en ce qui a trait à l'automobile (augmentation de 21,9 % *comparativement à* 15,1 %) et les visites par avion et autres (51,3 % *comparativement à* 22,5 %);
- L'augmentation des visites des États-Unis au Canada atlantique a dépassé celle du reste du Canada pendant les trois années de l'Entente, s'étant chiffrée en moyenne à 9,7 % annuellement *contre* 5,6 % pour le reste du Canada;
- En ce qui concerne les visiteurs américains, les provinces de l'Atlantique ont été en tête pour la croissance canadienne au cours des trois dernières années. La Colombie-Britannique s'est classée deuxième et a affiché une augmentation des visites des États-Unis de 23 %, soit près de 9 % de moins.

Même si plusieurs répondants ont indiqué que l'influence de l'ETRA sur la croissance de l'industrie était marginale au mieux, il se peut qu'ils n'aient pas été au courant de l'importance des visiteurs américains au Canada atlantique par rapport au reste du Canada. De plus, ils n'avaient pas aucune évaluation exhaustive du rendement des programmes de l'ETRA sur laquelle une analyse aurait pu être basée.

Ce dernier élément soulève la question de la mesure du rendement. Il est vrai que les études de conversion entreprises concernant l'impact des campagnes sur les marchés américains affichent des effets et des résultats positifs. Mais les résultats ne sont pas disponibles pour la plupart des autres provinces. Pendant l'étude des projets et des données au cours de l'évaluation, nous n'avons pas pu établir une corrélation directe entre le financement des projets de l'ETRA et la croissance de l'industrie. De plus, la croissance de l'industrie n'a pas été vérifiée de façon quantitative par l'Entente. Les représentants de l'industrie ont indiqué que l'industrie a connu une croissance, mais ils ont été incapables de quantifier cette croissance ou de la lier directement à l'ETRA.

Même si les interviewers croyaient en général que l'ETRA avait eu une influence marginale sur le rendement, compte tenu de la complexité et de la gamme des variantes, il est difficile d'attribuer les résultats des projets pour lesquels des études de conversion n'ont pas été effectuées. De plus, les

études de conversion mettent l'accent sur toute une campagne; il est difficile de déterminer quel élément de la campagne a été le plus efficace. On connaît les éléments suivants et on sait qu'ils ont été quantifiables :

- Le Canada atlantique a dépassé considérablement le rendement du reste des marchés du Canada et des États-Unis pendant la durée du programme;
- L'ETRA a été un intervenant majeur dans les efforts de marketing de l'Atlantique aux États-Unis.

Il n'existe aucune raison évidente pour suggérer que les programmes de l'ETRA ont été moins efficaces que les programmes des provinces individuelles. En fait, les exemples directement comparables et limités suivants provenant de l'expérience du Nouveau-Brunswick laissent croire que ce pourrait être le contraire :

- Le Nouveau-Brunswick a utilisé les demandes de renseignements du Canada atlantique dans son programme d'envoi direct Ciels ouverts Fundy de 1997 et a découvert que la liste avait donné un rendement sur l'investissement plus élevé que la moyenne américaine pour la campagne.
- En 1998, la liste du Canada atlantique a produit un rendement sur l'investissement plus élevé que la moyenne du programme américain de la province.
- Le programme d'été en Nouvelle-Angleterre en 1997 subventionné par l'ETRA au Nouveau-Brunswick a donné un rendement plus élevé que la moyenne américaine.

Les études de cas liées aux projets japonais et européens expliquent un peu la croissance de l'industrie générée par l'ETRA. Nous avons examiné deux projets dans chaque endroit.

4.1.1 Projet du Japon

Les deux composantes du projet que nous avons examinées mettaient l'accent sur la promotion de la marque du Canada atlantique au Japon. Ces projets s'inscrivent dans un processus de développement continu des marchés au Japon. Il faut noter que les conditions économiques au Japon au cours des dernières années ont eu un effet considérable sur le tourisme au Canada, y compris le Canada atlantique.

Le projet du Japon a été conçu pour tirer profit du succès de la stratégie de la marque commerciale qui a été appliquée à ce marché en 1996. La stratégie de la marque commerciale a identifié les caractéristiques qui distinguent le Canada atlantique du reste du pays. Le FAP indiquant que le projet devait cibler un certain nombre de mesures, y compris les visites de familiarisation, les salons touristiques, les activités de salons inversés et la production de matériaux de diversion.

Ces activités ne sont pas documentées dans les rapports que nous avons pu examiner. Le rapport pour le premier projet d'étude de cas est en réalité un document de planification préparé avant l'achèvement de toute activité du projet. L'écart entre les activités prévues et celles entreprises dans le cadre du projet est un exemple de l'approbation globale apparente décrite au début de cette section.

Le projet du Japon comportait des objectifs à court et à long terme pour ces activités :

- Promouvoir la sensibilisation accrue au Canada atlantique au sein du tourisme japonais par le développement du commerce, la promotion et les relations publiques (Objectif du *procédé* à court terme)
- Générer au moins 270 000 $ en ventes coopératives (Objectif à court terme)
- Vendre 400 excursions au Canada atlantique à des consommateurs japonais (Objectif à long terme)
- Générer 7 millions de dollars annuellement de revenu pour le Canada atlantique (Objectif à long terme)

Les rapports imprimés et les autres renseignements que nous avons pu obtenir ciblent un salon touristique visant les exploitants touristiques du Japon. Le matériel fourni pour cette étude de cas aborde entre autres l'effet des annonces dans les journaux sur le public japonais et le nombre de réservations qui en a résulté. Les autres activités ne sont pas expliquées.

Le rapport du projet du Japon décrit deux colloques d'agents tenus à Tokyo et à Osaka en 1998 et 1999[3]. Le rapport indique que les ateliers ont abouti aux conclusions suivantes :

- La moitié des participants seulement connaissaient le nom du Canada atlantique comparativement à 70 % l'an dernier (possiblement parce que les agents étaient nouveaux cette année).
- Plus de 70 % ne reconnaissaient pas le nom de chaque province.
- L'Île-du-Prince-Édouard est encore la province la mieux connue dans la région.
- Les agents favorisent les visites de surveillance pour permettre aux consommateurs de se familiariser davantage avec la région.
- Même si le projet conjoint du Canada atlantique n'est pas bien connu, il est clairement avantageux.

Des entrevues avec la division du Japon de la CCT ont révélé des niveaux de succès plus élevés. La campagne de marketing commence à fonctionner, 17 grossistes au Japon faisant maintenant la promotion du Canada atlantique. Un consortium des plus gros grossistes touristiques fait la promotion du Canada atlantique et la marque du Canada atlantique fait son apparition.

Le projet du Japon a été concentré sur la sensibilisation accrue au Canada atlantique et à ses quatre provinces par le contact avec des exploitants sur le marché. Nous n'avons pas pu déterminer si les trois objectifs à long et à court terme non liés à la sensibilisation ont été atteints; il n'y a aucune indication de la surveillance du projet ou du suivi des résultats par rapport à ces objectifs. Les entrevues laissent entendre qu'un certain succès a été obtenu dans ce secteur; les répondants ont indiqué une forte croissance de l'intérêt et de la participation des exploitants pour la campagne au cours des dernières années.

---

[3] Fait intéressant, la compagnie embauchée pour effectuer la recherche – Tourism World, Inc. – décrivait les quatre provinces de l'Atlantique comme des « États » dans son rapport.

4.1.2 Projet européen

Le projet européen a visé à faire mieux comprendre les besoins et les perceptions des Européens par rapport au développement touristique. Les principaux volets examinés par les deux études de cas pour le projet européen étaient la recherche avec un groupe de consultation au Royaume-Uni et en Allemagne en 1998 et 1999. La recherche était axée sur deux grands groupes : consommateurs éventuels et agences touristiques. Selon le FAP, les activités de la compagne devaient comprendre entre autres :

- infopublicité au Royaume-Uni et en Allemagne;
- marketing direct;
- carnets de diffusion d'information en Allemagne et au Royaume-Uni;
- visites par les médias;
- visites de familiarisation;
- salons touristiques

Les objectifs suivants ont été énoncés dans le FAP pour le projet européen qui comprenait une recherche *qualitative* au moyen d'un groupe de consultation sur les marchés du Royaume-Uni et de l'Allemagne :

- Générer un rendement de 10 $ en dépenses des visiteurs sur un dollar d'investissement dans la campagne;
- Attirer 2 867 visiteurs avec des dépenses moyennes de 155 $ par jour par visiteur, avec un séjour moyen de 9 jours.

Les rapports de projets qui sont disponibles pour cette étude de cas ne correspondent pas au projet décrit dans le PAF de 1998. Les rapports expliquent les résultats des séances de groupes de consultation tenues avec les consommateurs, les agents de voyage, les exploitants touristiques au Royaume-Uni et en Allemagne. Le PAF comme il est mentionné ci-dessus, décrit une campagne de *marketing* visant à attirer des touristes européens éventuels, ainsi que des objectifs qui sont qualifiés d'objectifs de la campagne. *Ce ne sont pas des objectifs appropriés pour la recherche sur le marché au moyen de groupes de consultation.* Les groupes de consultation ne généreront pas directement un rendement sur les investissements ou n'attireront pas de visiteurs. Les objectifs en matière de rendement sur les investissements seront atteints seulement après l'intégration des conclusions de la recherche à une campagne ultérieure.

Les séances de groupes de consultation avaient pour but de donner une vue d'ensemble des diverses perceptions concernant le Canada atlantique entretenues par des consommateurs visés et leurs fournisseurs et détaillants d'exploitations touristiques. Les impressions collectives de ces groupes contribueraient à préciser une nouvelle approche relativement aux marchés.

Les questions concernant la recherche au moyen de groupes de consultation comprenaient entre autres :

Quelle est la perception globale du Canada en tant que destination touristique?

Quel est le niveau de sensibilisation au Canada atlantique?

Dans quelle mesure les images des provinces de l'Atlantique représentent-elles une expérience touristique attrayante?

Quel est le niveau de la sensibilisation aux prix?

Quelles sources d'information sont utilisées? Plus précisément, quel est le rôle de l'agent de voyage, de la publicité et de la publicité de bouche à oreille?

Comment les provinces de l'Atlantique devraient-elles être identifiées ou définies? Que recherche un exploitant touristique chez les fournisseurs?

Quels sont les principaux obstacles à des vacances au Canada atlantique?

Quelle est l'importance des liaisons aériennes directes aux destinations?

Les conclusions de la recherche révèlent que le Canada atlantique n'est pas très bien reconnu dans ces secteurs de marchés – que lorsque les participants connaissaient le Canada, c'était surtout l'ouest Canadien (par exemple, les Rocheuses). Toutefois, la perception outre-mer vis-à-vis du Canada atlantique, surtout dans le Royaume-Uni, c'est qu'il s'agit d'un lieu rugueux, difficile, davantage destiné aux jeunes touristes mordus du plein air qui n'ont pas grand chose à faire. Cette perception était typique chez les touristes éventuels et les gens de l'industrie touristique. Voici d'autres résultats :

- Il existe des perceptions que les attractions dans la région sont peu nombreuses.
- Les exploitants font peu de promotion pour cibler l'industrie du détail et leur clientèle.
- La publicité bouche à oreille était considérée comme la méthode la plus efficace pour accroître la sensibilisation.
- Il est peu probable que les agents fassent la promotion de la région en raison du manque de confiance et de formation.
- Les exploitants touristiques étaient extrêmement positifs face à l'utilisation des éléments réceptifs.
- Les exploitants touristiques s'attendent à ce que le DMO participe activement aux plans de marketing conjoints.
- Besoin d'un soutien au moyen de brochures.

Selon ces conclusions, les consultants ont formulé des recommandations qui comprenaient entre autres :

- Besoin de slogans plus chaleureux.
- Mettre l'accent sur la position du « deuxième voyage » pour le Canada atlantique.
- Cibler la planification et la programmation du marketing en partenariat en travaillant avec les exploitants touristiques et leur planificateurs réceptifs qui sont « responsables » de ces relations.
- Mettre l'accent sur l'intersaison auprès des partenaires exploitants.
- Mettre l'accent sur les voyages de familiarisation pour la presse et le personnel ainsi que les partenaires et des exploitants touristiques du Canada atlantique.
- Travailler de façon dynamique auprès de la CCT.
- Créer un rapport trimestriel de l'ETRA pour les exploitants touristiques.
- Établir une commission consultative du tourisme européen.
- Développer une stratégie d'Internet pour ces marchés.

Ces résultats généraux de l'étude de cas du projet européen laisse prévoir une recherche du marché au niveau débutant ou peut-être des recherches continues pour cibler les activités des programmes de l'ETRA. Dans un cas ou l'autre, les deux projets que nous avons examinés étaient davantage concentrés sur l'étude du marché que sur le marketing, ce qui indique une première phase du développement du marché.

Les éléments d'information et les résultats valables des projets, une fois intégrés aux futures activités de l'ETRA, devraient aider le projet européen à élaborer des campagnes qui répondent aux besoins des touristes allemands et britanniques. Les campagnes efficaces aideront les projets de l'ETRA à atteindre leurs objectifs. Toutefois, aucune preuve ne démontre que ce projet de recherche par groupe de consultation ont atteint les objectifs énoncés.

4.1.3 Campagnes américaines

L'ETRA a contribué 13,9 millions de dollars, ou près de 70 % de son budget total aux campagnes de marketing aux États-Unis. Ces campagnes sont en cours depuis un certain nombre d'années et viennent compléter le travail entrepris aux États-Unis par chaque province. Les campagnes visent le marketing auprès de l'industrie touristique et des consommateurs directement. Les projets de marketing de consommateurs de courte distance visaient à attirer les touristes au Canada atlantique. La majeure partie des fonds étaient destinés à quatre campagnes de marketing et de publicité, d'une valeur variant normalement de 1,5 million de dollars à 2,5 millions de dollars.

Les projets de marketing auprès de l'industrie touristique de courte distance consistaient en deux grandes promotions ciblant les membres de l'industrie touristique, ainsi que quelques petites mesures pour aider l'industrie du Canada atlantique à faire valoir ses produits et ses qualités auprès des représentants de l'industrie.

Le chapitre 2 du présent rapport contient une description des objectifs des campagnes américaines et de l'utilisation d'études de conversion visant à mesurer les impacts.

Le nombre de demandes de renseignements découlant de toute la campagne américaine de 1997 a augmenté de 39 % comparativement à 1996, et pour la campagne de 1998, de 19 % par rapport au niveau de 1997. Pour 1997, on a estimé que l'impact économique de la stratégie de marketing était de 8,2 millions de dollars.

Les études de conversion pour toutes les activités de courte distance aux États-Unis en 1998 ont révélé que ces activités ont généré 100 668 demandes de renseignements et que 25 732 groupes ont effectué des visites, pour un taux de conversion de 26 %. Le coût de la publicité était de 1,855 millions de dollars, ce qui représente un coût de 18,44 $ par demande de renseignements; le coût par demande de renseignements converti était de 72,12 $. On a estimé que les groupes qui ont effectué des visites avaient dépensé 36,2 millions de dollars comparativement à un coût évalué à 5,02 millions de dollars pour les mesures. Cela donne un ratio des dépenses touristiques par rapport au coût prévu d'environ 7:1, ou un rendement sur l'investissement de 7.

Une observation importante concernant les effets de la campagne aux États-Unis concerne l'uniformité de l'approche. L'ETRA a essentiellement appliqué une différente approche au marché américain dans chaque campagne annuelle au cours de la période de trois ans. Pendant sa première année, l'ETRA a concentré ses efforts sur les mesures de marketing dans les marchés de

courte distance aux États-Unis – Nouvelle-Angleterre, États du centre du littoral de l'Atlantique et sept cités américaines identifiées dans les études d'accès au service aérien. L'accent a été mis sur la Nouvelle-Angleterre seulement au cours de la deuxième année et de la troisième année, et il a été maintenu. Toutefois, les campagnes étaient davantage axées sur les provinces que sur le Canada atlantique.

4.1.4 Conclusions

Les représentants de l'industrie ont noté que la participation au projet de l'ETRA représente une certaine valeur comme l'accroissement des revenus touristiques et l'établissement de relations commerciales mutuellement bénéfiques. Toutefois, plusieurs répondants de l'industrie ont exprimé des préoccupations concernant les retards importants dans la réception des paiements et la difficulté à réaliser des efforts de collaboration valables entre les provinces atlantiques où souvent les besoins de chaque province étaient d'importance capitale.

Malgré ces commentaires, il n'est pas dit que les provinces ne réalisent pas qu'elles ont bénéficié de l'ETRA. Les fonds de cette entente ont permis de mettre au point des produits touristiques peu sophistiqués qui se vendent mieux sur le marché touristique international et ont permis d'accroître la sensibilisation mondiale au Canada atlantique comme destination touristique.

Pour conclure, l'efficacité de l'ETRA par rapport à la croissance de l'industrie touristique au Canada atlantique est difficile à déterminer; la principale mesure de l'efficacité des études de conversion. L'Entente a aidé l'industrie à penser stratégiquement et à collaborer plutôt que de faire concurrence aux autres pour chaque visiteur. L'Entente a aidé à sensibiliser l'industrie au fait qu'il vaut mieux adopter une approche axée sur le marché qu'une approche axée sur le produit. Toutefois, l'Entente n'a pas ciblé directement le développement de l'industrie dans le cadre de son mandat. Cette situation a donné lieu à des liens marginaux et indirects entre l'activité de l'ETRA et la croissance de l'industrie.

4.2 Enjeu 4 – Impact de l'Entente sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché

Cet enjeu a posé la question suivante : « Quel a été l'impact de l'Entente sur l'aptitude de l'industrie à affronter le marché? Un certain nombre de questions supplémentaires ont été utilisées pour examiner cet enjeu de façon plus approfondie :

- Dans quelle mesure votre industrie dans la province est-elle prête à affronter le marché, c'est-à-dire prête à répondre aux besoins du marché touristique?
- Comment l'ETRA a-t-elle changé la capacité de l'industrie à affronter le marché?
- L'industrie dans cette province aborde-t-elle le tourisme différemment qu'il y a plusieurs années? Comment?

L'enjeu sur la capacité d'affronter le marché examine le rôle que l'ETRA a joué pour renforcer et augmenter la capacité de l'industrie touristique du Canada atlantique à réagir à la demande accrue.

Il est un peu problématique de mesurer l'impact de l'ETRA sur la capacité de l'industrie d'affronter le marché, puisqu'il n'existe aucune mesure directe de cette capacité. Le plan d'évaluation proposait

des entrevues avec des informateurs clés et des études de cas comme méthodes pour obtenir les résultats de cet enjeu. Le plan proposait également que l'évaluation examine les indicateurs comme les changements par rapport à l'activité du marché cible et l'attribution des ressources de l'ETRA par rapport à la taille du marché et à la définition du problème.

Les opinions divergeaient grandement concernant l'efficacité de l'ETRA pour rendre l'industrie touristique plus apte à faire face au marché. Certaines entrevues indiquent que l'ETRA a fait très peu de travail auprès des forfaitistes sur le marché; d'autres entrevues indiquent que les grandes entreprises sont à jour mais qu'il faut donner une aide accrue aux petites entreprises. En général, il semblerait que même si la plupart des intervenants s'entendent pour dire que les intentions de l'ETRA étaient bonnes, elle a eu une efficacité générale et un impact limités sur la capacité de faire face au marché. Comme l'a indiqué un représentant : le but existe mais non les résultats. L'ETRA n'est peut-être pas un bon moyen d'améliorer la capacité de faire face au marché.

Les différentes perspectives divergentes de l'impact de l'ETRA concernant la capacité de faire face au marché sont fournies dans les citations directes provenant des entrevues avec des représentants :

- « L'ETRA a grandement amélioré la capacité de l'industrie de faire face au marché parce que les exploitants ont de plus en plus confiance dans la croissance du marché et pensent qu'il ne s'agit pas tout simplement d'un phénomène passager. Ils sont prêts à investir pour améliorer la qualité et la présentation. Les gens participent de plus en plus aux efforts de marketing, ce qui améliore grandement la compréhension de la dynamique du marché. »
- « L'ETRA a fait un excellent travail. Les gens (l'ETRA et l'industrie) ont passé des années à dire « qu'il fallait faire de la promotion auprès des touristes, et dépenser de l'argent pour qu'ils viennent ». Mais peu d'attention a été accordée à la façon dont ils viendraient et à ce qu'ils feraient une fois arrivés. Les forfaitistes sont un maillon important de l'industrie et l'ETRA a fait très peu auprès des principaux forfaitistes dans le marché comme Colette, Brennan Tours, Tauck Tours, Liberty Go Tours, et peut-être trop auprès des forfaitistes locaux. Les forfaitistes sont propriétaires de leurs marchés locaux et le Canada atlantique doit les utiliser pour accéder à leur base de marché.

Les répondants s'entendaient pour dire que l'ETRA a eu un impact sur la façon dont l'industrie aborde maintenant le développement touristique, comparativement à plusieurs années auparavant. Les répondants ont cité les projets du Salon touristique de l'Atlantique et Rendez-Vous Canada comme de bons exemples d'occasions d'apprentissage pour les exploitants touristiques qui ont acquis une connaissance sophistiquée du marché après avoir participé à ces événements. Il y a des preuves non scientifiques d'une corrélation directe avec la croissance de l'industrie à Terre-Neuve. Selon l'information obtenue à l'atelier avec les représentants, l'ETRA a généré une augmentation des ventes et un emploi accru chez les pourvoyeurs de la province. Les représentants de Terre-Neuve attribuent à l'ETRA une influence directe sur la croissance de cet élément de l'industrie.

Les perspectives commerciales pour les exploitants au Canada atlantique se sont améliorées un peu également. Toutefois, il n'y a aucune indication précise pour dire que cette amélioration est attribuable aux mesures de l'ETRA. Les répondants s'entendent généralement pour dire que la collaboration entre l'industrie et le gouvernement s'est améliorée et que cette amélioration est attribuable à l'Entente. Plusieurs représentants du gouvernement ont fait remarquer que l'ETRA a eu pour effet de développer chez l'industrie une plus grande confiance dans le gouvernement; les représentants de l'industrie sont d'accord. « L'industrie a une plus grande confiance » et « fait preuve

d'un plus grand professionnalisme ». Les liens à l'intérieur de l'industrie – secteurs et régions – se sont améliorés grâce à l'ETRA.

Les projets que nous examinons comme des études de cas ont utilisé plusieurs approches différentes pour travailler auprès de l'industrie touristique. Les études de cas sont les suivantes :

- Les exploitants touristiques grossistes (Brian Moore Tours et Maxxim Tours);
- Les contre-expositions touristiques; le Salon touristique de l'Atlantique et Rendez-Vous Canada.

4.2.1 Exploitants touristiques grossistes de l'industrie touristique

Le financement d'exploitants touristiques récepteurs grossistes a commencé sous forme de programme « d'exploitants touristiques grossistes » dans le cadre de l'Entente précédente. Des fonds ont été fournis à Brian Moore Tours (BMT) au début et ce financement s'est élargi pour englober Maxxim Vacations ainsi que le Salon touristique de l'Atlantique. L'accent est mis sur le marché des consommateurs américains.

Les exploitants touristiques demandent des fonds sur une base annuelle. Le niveau de financement pour le projet Maxxim était de 130 000 $ en 1997-1998; Brian Moore Tours a obtenu 100 000 $ pour un projet global de 200 000 $ selon le FAP pour la même période. Toutefois, les fonds du FAP diffèrent de la contribution de 175 000 $ indiquée dans le rapport de BMT; nous croyons que BMT présente le coût total final du projet. Le FAP pour Maxxim s'applique à 1997-1998; la proposition et les données financières concernent 1999-2000.

Les deux projets avaient des objectifs semblables. Selon le FAP, l'objectif global de BMT est d'accroître les ventes de forfaits de toutes les provinces de l'Atlantique et d'aider BMT à élaborer une stratégie détaillée de marketing pour tous les produits du Canada atlantique. Le FAP de BMT comprend une série de repères pour l'année touristique 1998 qui sont axés sur les ventes accrues pour l'entreprise, l'accroissement des réservations et du nombre de passagers ainsi que des dépenses supplémentaires dans la région.

Le ministère du Tourisme de Terre-Neuve et du Labrador a dit craindre que la diffusion actuelle de l'information pour l'ETRA par BMT ne permette pas à la province de réaliser tous les avantages de la campagne menée aux États-Unis dans le cadre de l'ETRA. À la suite de ces préoccupations, le programme a été élargi pour inclure Maxxim Vacations afin que la province puisse profiter de la promotion. Selon le FAP, on prévoyait que la province « obtiendrait un exploitant touristique possédant un solide bilan dans le développement des produits et dans les ventes ». L'objectif pour le projet Maxxim était plus détaillé et comprenait entre autres les éléments suivants :

- Accroissement de la part de la conversion de Terre-Neuve et du Labrador à partir de la campagne aux États-Unis de l'ETRA.
- Utilisation d'experts connaissant les produits pour l'élaboration de voyages individuels à Terre-Neuve et au Labrador.
- Travail auprès de Maxxim Vacations en vue d'accroître les ventes de forfaits pour toutes les provinces au Canada atlantique.

- Développement continu de la capacité de faire face au marché des exploitants touristiques domestiques à Terre-Neuve et au Labrador, et dans tout le Canada atlantique.

Le jumelage du rendement et des objectifs pour les deux projets est problématique. Le seul rapport disponible pour BMT fournit de l'information sur des activités clés spécifiques détaillées entreprises dans le cadre du programme de BMT en 1998. Toutefois, aucune corrélation n'est faite entre ces activités et les résultats prévus susmentionnés pour 1998, ni pour d'autres résultats prévus. Nous n'avons pas réussi à trouver des rapports pour le projet Maxxim Vacations avant 1999; il n'en existe pas d'après ce que nous avons pu voir.

En raison du manque de données sur le rendement, Tourisme Atlantique a établi un système de surveillance du rendement pour les exploitants touristiques récepteurs. La surveillance du projet a commencé en 1999 et exigeait des rapports trimestriels du rendement de la part des deux exploitants, ainsi qu'un rapport annuel des résultats réalisés et des objectifs atteints. Le tableau ci-dessous résume le rendement annuel pour les deux exploitants. Les rapports de 1999, devant être présentés en octobre 1999, ne sont pas encore disponibles.

Résultats de l'industrie touristique des États-Unis pour 1999

Nom du grossiste **Prévision des ventes annuelles***	**Landmark Vacations[4]** **2 000 000 $**	**Maxxim Vacations** **750 000 $ (révisé)**
Nombre total de demandes de renseignements	10 268	5 632
Provenance des demandes de renseignements		
Boston	2 987	984
New York (Tri-State)	3 184	1 300
Atlanta	217	161
Philadelphie	384	307
Chicago	315	212
Washington/Baltimore	1 002	155
Autres régions	2 179	2 503
Taux de conversion en % (moyenne annuelle)	17,5 %	4 %
Revenu des ventes jusqu'à présent		
Nouveau-Brunswick	259 688	15 800
Terre-Neuve et Labrador	192 577	331 732
Nouvelle-Écosse	895 601	129 604
Île-du-Prince-Édouard	316 032	50 829
Total des revenus des ventes	1 671 898 $	527 965 $
Revenu des ventes par secteur (pan-Atlantique)		
Service aérien	770 089	168 947
Hôtel	501 919	195 346
Voiture	178 404	116 153
Autre	221 486	47 519

[4] BMT est devenu Landmark Vacations en 1999.

Les résultats indiquent certains progrès vers la réalisation des objectifs en matière de vente globale. Même si les objectifs n'ont pas été atteints, la base sur laquelle repose ces objectifs n'est pas précise. Pour ce qui est des résultats des montants subventionnés par l'ETRA, BMT semble l'exploitant le plus efficace, mais d'autres facteurs comme l'expérience, la visibilité et l'exposition régionale peuvent jour un rôle également.

Les résultats des entrevues concernant la *capacité d'affronter le marché* et les *leçons apprises* indiquent que l'approche utilisée auprès des exploitants touristiques n'est pas efficace comme approche autonome pour développer le marché à l'intention des exploitants touristiques, surtout dans les marchés de longue distance. Les répondants ont souligné l'importance et la valeur du travail auprès des exploitants dans le marché et ont indiqué que c'était un moyen efficace de générer des visites.

4.2.2 Contre-expositions

Les répondants ont fait remarquer que les contre-expositions étaient parmi les projets les plus réussis entrepris dans le cadre de l'ETRA. Le Salon touristique du Canada atlantique et Rendez-Vous Canada visent à regrouper les exploitants internationaux et les acheteurs de voyages ainsi que les vendeurs du Canada atlantique.

Salon touristique de l'Atlantique

L'organisme ou la province hôte, en collaboration avec le caucus de l'industrie touristique du Canada atlantique et d'autres partenaires de l'Atlantique, sont les hôtes d'un salon touristique de l'Atlantique annuel. Cette contre-exposition regroupe des acheteurs nord-américains éventuels et des vendeurs de produits touristiques de l'Atlantique. Cette mesure encourage les acheteurs à visiter la région, à rencontrer les gens d'affaires locaux et à créer des alliances commerciales.

La contribution de l'ETRA au Salon touristique du Canada atlantique varie d'une année à l'autre. Le tableau ci-dessous indique la contribution de l'ETRA au cours des trois dernières années.

Année	Contribution de l'ETRA	Budget total	Pourcentage de l'ETRA
1997	221 000 $ (FAP)	351 600 $	62,9 %
1998	115 000 $ (Mgr, Rpt,)	346 000 $	33,2 %
1999	120 000 $ (FAP)	394 000 $	30,4 %
Total	456 000 $	1 091 600 $	41,8 %

Les salons touristiques du Canada atlantique ont commencé avant 1997, mais en vertu de la nouvelle entente, l'ETRA est devenu un élément moteur dans ce salon touristique de contre-expositions. Ces salons ont augmenté les occasions pour les vendeurs de l'Atlantique de présenter leurs produits et de rencontrer des acheteurs éventuels pour étudier les changements survenant sur le marché. L'industrie met surtout l'accent sur les circuits en autocar. L'ETRA continue à favoriser la capacité de l'industrie touristique à faire face au marché grâce à cette mesure, avec un plan d'évaluation ciblant les salons touristiques. Cette évaluation permet de déterminer la satisfaction des participants par rapport aux salons touristiques et aux améliorations du plan.

Le Salon touristique du Canada atlantique vise à attirer des acheteurs éventuels, en particulier le marché des autocars, afin de présenter les produits touristiques du Canada atlantique et d'accroître le nombre de visites par autocar. Les résultats prévus sont les suivants :

- 1997 : Aucune mesure précise n'a été notée. Les objectifs comprenaient la sensibilisation à la région dans les marchés clés, les forfaits et la promotion du Canada atlantique comme destination de voyage de choix, et la création de nouvelles occasions pour les ventes et la croissance de l'industrie des visites par autocar.
- 1998 : Les résultats mesurables prévus étaient l'inscription de 75 entreprises d'acheteurs et 120 entreprises de vendeurs pour le Salon touristique de l'Atlantique d'ici le 30 septembre 1998.
- 1999 : Les résultats mesurables prévus étaient l'inscription de 75 entreprises d'acheteurs et de 140 entreprises de vendeurs pour le Salon touristique de l'Atlantique de 1999 d'ici le 30 septembre 1999.

Les commanditaires de l'industrie ont considéré que le Salon touristique de 1997 était un succès. Il a attiré 65 entreprises d'acheteurs et 164 entreprises de vendeurs.

Les résultats du Salon touristique de l'Atlantique de 1998 étaient l'inscription de 66 acheteurs et de 147 vendeurs, contre l'objectif de 75 entreprises d'acheteurs et de 120 entreprises de vendeurs. Il est intéressant de noter que le FAP indique un objectif de 120 vendeurs, mais que le rapport du directeur du Salon a noté un objectif de 150 vendeurs. Selon ces résultats, il est recommandé que l'on accorde une attention supplémentaires aux médias et qu'un forfait plus intéressant soit préparé.

Le comité d'évaluation et de recherche de l'ETRA voulait développer une nouvelle base pour évaluer le Salon touristique de l'Atlantique de 1999 et les futurs salons touristiques afin d'assurer une certaine uniformité dans la recherche pour les années actuelles et futures. À cette fin, un plan de travail de deux phases a été établi. Ce plan comprenait une évaluation du participant sur place ainsi que des entrevues par téléphone qui ont été effectués au printemps. Le rapport analysé dans cette étude de cas est fondé sur les conclusions de l'évaluation sur place et n'est pas directement comparable aux rapports de 1997 et 1998.

Pour le Salon touristique de 1999, tenu à Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard, les niveaux de satisfaction étaient généralement bons, même si les répondants ont considéré qu'il y avait moyen d'améliorer les questions administratives et organisationnelles, d'accroître le nombre d'acheteurs qualifiés et nouveaux, et d'améliorer l'établissement et la présentation de Rendez-vous. Pour 1999, plus de la moitié des vendeurs ont indiqué que le salon touristique avait eu au moins une influence sur leurs ventes, leur visibilité auprès du marché, leurs compétences futures de marketing et de gestion commerciale. Toutefois, plus de la moitié des entreprises de vendeurs n'ont indiqué aucune vente directe à la suite du salon touristique. Un total de 52 acheteurs et 255 vendeurs ont assisté à la conférence de 1999.

Selon les deux rapports qu'on a trouvés sur les salons touristiques de 1997, 1998 et 1999, la présence des acheteurs et des vendeurs a été relativement stable et les comités chaque année font un effort pour s'inspirer des succès de l'année précédente et corriger les erreurs.

Rendez-Vous Canada

Rendez-Vous Canada est le marché touristique primordial. Cette activité qui a lieu annuellement est gérée par l'Association de l'industrie touristique du Canada.

L'ETRA a aidé le Canada atlantique à participer davantage au salon Rendez-Vous Canada de 1999 qui a eu lieu à Halifax. La présence des acheteurs était plus faible que prévu (245 entreprises *contre* 800 entreprises attendues); toutefois, le nombre d'acheteurs présents était élevé, ce qui a donné à l'industrie touristique du Canada atlantique l'occasion non seulement de rencontrer les acheteurs mais aussi de voir ce qu'offre l'industrie touristique dans les autres régions du Canada en ce qui a trait aux produits innovateurs et nouveaux.

Les résultats attendus de l'activité comprenaient entre autres :

- 800 acheteurs de partout au monde qui sont exposés au Canada atlantique pendant l'événement;
- 320 vendeurs du Canada atlantique qui ont eu l'occasion de présenter leurs produits à l'échelon national;
- rehaussement du profil du Canada atlantique auprès des exploitants touristiques des États-Unis, du Canada, de l'Europe, de l'Amérique du Sud et du Japon.

Même si le ratio des vendeurs par rapport aux acheteurs n'a pas été atteint, selon le sondage après conférence, la satisfaction de l'acheteur et du vendeur a augmenté considérablement par rapport aux éléments clés du salon touristique au cours des deux dernières années. De plus, le nombre de représentants des acheteurs satisfaits de la variété et de la qualité des produits offerts à Rendez-Vous Canada était plus élevé de même que celui des vendeurs pour le type de produits qui intéressaient les acheteurs. La quantité de nouveaux produits était plus élevée que par rapport à 1997 ou 1998 aux autres endroits. Presque tous les acheteurs et vendeurs ont l'intention d'assister au salon touristique à Calgary en l'an 2000.

4.2.3 Conclusions

L'ETRA a consacré ses efforts aux exploitants touristiques de l'industrie au Canada atlantique afin d'accroître leur capacité d'affronter le marché. Nous pouvons conclure que l'ETRA a eu une influence positive sur la capacité générale de faire face au marché des exploitants touristiques de l'industrie touristique au Canada atlantique. Il semble exister peu d'enthousiasme général pour les effets que l'ETRA a eu sur la capacité de l'industrie en général de faire face au marché, mais il existe des exemples probants de son rôle de leadership par rapport aux salons touristiques.

De plus, les projets de l'ETRA ainsi que l'existence générale de l'Entente ont fait augmenter la participation de l'industrie touristique au développement touristique. Les répondants ont fait remarquer qu'il y a eu un changement d'attitude et de perceptions de la part de l'industrie et du gouvernement. En particulier, l'ETRA a aidé les ministères provinciaux du tourisme à développer une synergie avec l'industrie; l'industrie voit maintenant les ministères fonctionnant à partir d'une perspective commerciale. Ces ministères sont plus attentifs aux besoins de l'industrie et jouent un rôle de leadership dans l'élaboration de mesures pour accroître la capacité de l'industrie de faire face

au marché. Cette synergie a également assuré une plus grande collaboration en matière de marketing touristique au niveau provincial.

4.3 Enjeu 5 – Leçons apprises des campagnes précédentes

Cet enjeu pose la question « Quelles leçons ont été apprises et quels résultats ont été réalisés à partir des campagnes de marketing et de développement au Royaume-Uni, en Allemagne et au Japon entreprises dans le cadre de l'entente actuelle et des ententes précédentes? » Les questions supplémentaires utilisées pour approfondir cet enjeu comprenaient entre autres :

- Quels ont été les résultats de ces campagnes?
- Comment cette entente a-t-elle intégré les résultats et les autres leçons apprises des ententes précédentes? Les approches en matière de marketing ont-elles été modifiées? Les approches en matière de programmation ont-elles été modifiées? Comment?
- L'industrie agit-elle différemment à la suite des leçons apprises des ententes précédentes ou de celle-ci?

Cet enjeu a fait ressortir le besoin pour les gestionnaires et les intervenants de l'ETRA d'avoir une preuve que les trois ententes de développement touristique de l'Atlantique ont eu des effets positifs – effets touristiques accrus dans la région. Cet enjeu est axé sur un élément de responsabilisation ainsi que sur une perspective des leçons apprises. De plus, il reflète l'attente que chacune des trois ententes a contribué à faire avancer le développement du secteur touristique. Il présume qu'à chaque étape, peut-être lorsque de nouvelles ententes sont signées, les preuves et l'expérience des activités précédentes seront intégrées à la nouvelle approche en matière de développement.

Avant de répondre à cet enjeu, il importe d'exprimer nos observations concernant les « leçons apprises ». Le principal défi, pour intégrer les leçons apprises, est l'absence d'un plan stratégique global pour l'Entente. Il n'y a pas eu de mécanismes dans cette entente et dans les ententes précédentes pour définir explicitement les leçons apprises de ces ententes. Celles-ci sont intégrées implicitement, et le cas échéant, lorsque les nouveaux programmes sont conçus. Les changements continus au sein du personnel et des représentants participant à l'Entente toutefois diminuent les possibilités d'apprentissage et d'échange des leçons apprises.

Un plan stratégique comprendrait un cadre du rendement ou une approche semblable pour mesurer les résultats de l'ETRA et ses projets sur une base annuelle, et établirait le lien entre ceux-ci et les buts stratégiques de l'Entente.

L'ETRA a davantage mis l'accent sur le procédé que sur la recherche et a eu de la difficulté à intégrer les résultats de ces recherches aux futures mesures et activités.

Même s'il n'existe aucun sens profond de satisfaction uniforme entre les répondants concernant la valeur de l'ETRA en matière d'apprentissage, les résultats des entrevues indiquent que les campagnes de marketing internationales auprès des marchés de grande distance ont aidé le gouvernement et l'industrie à mieux comprendre la nature de la promotion du Canada atlantique à l'étranger. Voici des exemples de cette compréhension :

- le besoin d'une approche axée sur le marché plutôt que sur le produit;

- la nécessité d'utiliser des partenaires à l'intérieur du marché et des forfaitistes dans ces marchés;
- la valeur de l'uniformité de l'approche avec le temps;
- la valeur de l'approche « n'utilisez pas une agence de publicité canadienne pour concevoir une campagne destinée au Japon »;
- le besoin d'une meilleure étude du marché suivie de l'élaboration d'une stratégie ciblée.

Comme il était noté dans la réponse concernant la capacité de faire face aux marchés, l'Entente a effectué une vaste étude au moyen d'un groupe de consultation sur le marketing du Canada atlantique au Royaume-Uni et en Allemagne. Les résultats de cette étude indiquent que cette région n'était pas très reconnue dans ces marchés. Cette recherche a produit un certain nombre de recommandations, allant du remplacement du nom du Canada atlantique par un terme moins « brusque » pour développer des *infopublicités voyages* mettant l'accent sur les qualités de la région et corrigeant les fausses perceptions. Nous croyons que ces recommandations sont en voie d'être étudiées mais qu'on ne leur a pas encore donné suite.

Bon nombre de répondants indiquent que peu de mesures ont été prises dans ces marchés en raison du besoin d'élaborer une saine stratégie. Cette situation peut indiquer la nécessité d'avoir un suivi auprès de la structure du comité parce qu'une série concrète de recommandations a été fournie dans le cadre de l'étude.

Le taux de réponse était très faible à la question « Quelles ont été les résultats de ces campagnes? » En général, les répondants ne connaissent pas les résultats du passé. Cette entente n'a donc pas tenu compte des leçons apprises à partir des ententes précédentes dans une mesure importante.

4.4 Enjeu 6 – Efforts pour promouvoir les voyages pendant l'intersaison

Cet enjeu posait la question « Quels facteurs ont contribué aux efforts de l'Entente pour promouvoir les voyages pendant l'intersaison? » Les questions supplémentaires comprenaient entre autres :

- Les voyages pendant l'intersaison sont-ils des possibilités de marché importantes dans cette province?
- Comment cette province définit-elle les voyages pendant l'intersaison? Comment cela est-il mesuré?
- Quels efforts (monétaires et projets) pour promouvoir les voyages pendant l'intersaison ont été entrepris dans le cadre de la programmation touristique ordinaire de la province ou dans le cadre de l'Entente?
- L'Entente a-t-elle eu un effet sur les voyages d'intersaison? Comment?

Un des principaux objectifs de l'ETRA était d'accroître les voyages pendant l'intersaison et cet objectif a été souligné pendant les entrevues, surtout pour certaines provinces dont la capacité pendant les mois de pointe devient un enjeu. Toutefois, les efforts régionaux ont été limités dans ce secteur parce que chaque province a différents besoins, perspectives et définitions des marchés

saisonniers. Dans la mesure où certains projets ont été entrepris dans ce secteur, peu de gens pensent que l'ETRA a joué un rôle important ou que les résultats sont mesurables.

Les répondants sont tous d'avis pour dire que les voyages pendant l'intersaison sont une possibilités de marché importante. Dans certaines régions du marché, la capacité limitée pendant la saison de pointe fait en sorte que les visites pendant l'intersaison sont les seules principales possibilités de croissance. Toutefois, on s'entend pour dire que les voyages pendant l'intersaison augmentent.

Le principal enjeu ici consiste toutefois à attribuer la croissance aux efforts de l'ETRA. Les mesures et l'attribution posent un problème, puisque l'échantillon choisi pour les études de conversion comprenaient seulement les visiteurs qui prévoyaient visiter la région avant la fin d'août. Il n'y avait aucun projet qui mettait explicitement l'accent sur les voyages pendant l'intersaison même si les répondants ont dit que cela faisait partie intrinsèque de la campagne aux États-Unis. Les promotions des visites d'admiration du feuillage à l'automne des trois provinces maritimes et d'activités sportives en hiver au Nouveau-Brunswick ont été préparées avec l'aide de l'ETRA; des preuves non scientifiques indiquent que l'ETRA a eu une influence positive sur les visites saisonnières.

On ne sait pas si le marché du voyage pendant l'intersaison augmente au même taux ou à un taux différent de celui de la saison touristique traditionnelle, ou quels facteurs influencent cette croissance. Les répondants ont indiqué plusieurs raisons pour expliquer le succès limité généré par l'ETRA :

- Il existe des différences dans les définitions et les méthodes pour mesurer les périodes d'intersaison entre les quatre provinces;
- Différentes définitions se traduisent par différentes interprétations, d'où la difficulté à attribuer les résultats;
- Le changement annuel de l'accent mis sur le marché et l'absence d'une approche uniforme de marketing aux États-Unis expliquent pourquoi l'ETRA n'a pas été présente assez longtemps sur le marché pour mesurer les résultats.

Pendant la planification en vue de l'évaluation, les projets entrepris dans le cadre de la campagne américaine ont été qualifiés de sources d'analyse des effets et des efforts concernant les voyages pendant l'intersaison. Les études de conversion devaient servir de sources d'information à ce sujet. Toutefois, il n'est pas pratique d'utiliser les résultats de ces projets pour déterminer les effets de l'ETRA sur les voyages pendant l'intersaison puisque les études ne couvrent pas cette saison. Aucune recherche n'a été effectuée pour indiquer les effets des voyages pendant l'intersaison.

Les leçons apprises à partir de ces efforts accordent une grande valeur à une approche uniforme de marketing basée sur la planification. Il faudra peut-être arriver à une entente sur l'intersaison de voyages de base, même si cela pourrait être limité par les conditions de l'industrie à Terre-Neuve.

5. Rentabilité de l'Entente

Le présent chapitre porte sur les enjeux concernant l'efficacité de la mise en œuvre de l'Entente. Il explique les cinq enjeux généraux :

- coordination avec la Commission canadienne du tourisme;
- nature stratégique des investissements dans le cadre de l'Entente;
- efficacité des rôles des partenaires de l'ETRA;
- efficacité de la gouverne, de la gestion et de la structure des comités de l'Entente;
- économies d'échelle.

5.1 Enjeu 7 – Travail avec la Commission canadienne du tourisme

Dans cet enjeu, la question suivante est posée : « L'Entente a-t-elle été coordonnée de façon efficace avec les activités de la Commission canadienne du tourisme (CCT)? » Pour examiner de façon plus approfondie cet enjeu, quatre questions supplémentaires ont été posées aux répondants :

- Quelle a été la relation entre la CCT et l'ETRA?
- Comment la relation entre l'ETRA et la CCT a-t-elle été coordonnée? – entre chaque province et la CCT?
- La relation a-t-elle été modifiée à la suite de l'Entente? Comment?
- Quels sont les points de vue de la CCT sur les forces et les faiblesses de l'approche de l'ETRA en matière de développement touristique?

5.1.1 Quelle a été la relation entre la CCT et l'ETRA?

La CCT était membre d'*office* du comité de gestion de l'Entente. Le roulement relativement constant des représentants de la CCT toutefois a créé un manque d'assiduité et les répondants ont qualifié la relation comme suit : « pas forte mais s'améliore ». Certains répondants ont indiqué que le représentant de la CCT ne comprenait pas la région; ils ont aussi souligné que la CCT offre néanmoins un très bon soutien.

La CCT semble favoriser une approche régionale plutôt que provinciale en matière de développement touristique. Une des raisons est sans doute la taille relative des provinces du Canada atlantique (représentant moins de 10 % de la population du pays), et le désir de la CCT de maximiser l'efficacité de son travail auprès des provinces. D'autre part, tous les représentants provinciaux du Canada atlantique ont indiqué qu'ils préféreraient des liens directs entre les provinces et la CCT.

Du point de vue fonctionnel, la CCT peut être plus importante pour les intérêts de l'ETRA sur les marchés de grande distance que sur les marchés de la Nouvelle-Angleterre ou d'autres marchés américains, parce qu'elle maintient des représentants dans les régions de marchés de grande distance et qu'elle est bien placée pour donner des conseils à ceux qui s'intéressent aux marchés. Pour ce qui est des intérêts de l'ETRA au Japon, par exemple, le comité du Japon « auquel siège la CCT) travaille avec deux représentants de la CCT, un à Ottawa et un au Japon, qui est Japonais. Cette méthode

assure une présence efficace de l'ETRA au Japon afin de fournir de l'information à jour et actuelle sur les marchés ainsi qu'une rétroaction concernant les mesures de l'ETRA, un lien dont ne bénéficieraient pas les provinces du Canada atlantique (et ne pourraient pas se payer) sans la participation de la CCT.

5.1.2 Comment la relation entre l'ETRA et la CCT a-t-elle été coordonnée? – entre chaque province et la CCT?

La relation a été coordonnée par le représentant de la CCT au comité de gestion de l'Entente et par les représentants aux comités pertinents. Même si chaque province aurait aimé entretenir une relation individuelle avec la CCT, les répondants ont dit que la CCT préfère travailler avec les provinces sur une base régionale. Cela ne veut pas dire pour autant que les relations entre la CCT et les provinces du Canada atlantique sont mauvaises; en fait, elles sont très bonnes, mais la CCT n'a pas suffisamment de ressources pour traiter directement avec chaque province de façon très valable.

Il y a eu apparemment des problèmes de communication entre la CCT et Tourisme Atlantique concernant les mandats respectifs des groupes. La CCT pensait au début que Tourisme Atlantique pourrait avoir au Canada atlantique un mandat qui nuirait à ses activités dans la région mais cette perception n'a pas été considérée comme un enjeu. Néanmoins, certains répondants ont indiqué que la CCT semble confuse au sujet de l'approche auprès de chaque province ou de Tourisme Atlantique.

5.1.3 La relation a-t-elle été modifiée à la suite de l'Entente? Comment?

La relation a connu des hauts et des bas au cours des dernières années, et la CCT indique que le niveau d'intérêt et d'engagement a varié selon les provinces. Le degré d'interaction entre la CCT et les représentants du PTCA semble reposer sur l'engagement et l'intérêt du président du comité du PTCA et de l'ETRA pour le Japon – pendant la période de l'ETRA, l'interaction était très intensive.

Les sources de la CCT indiquent que la présence de l'ETRA n'a pas changé les relations entre la commission et chacune des provinces du Canada atlantique, mais que si les provinces veulent travailler avec le Japon par exemple pour des raisons pratiques, cela doit se faire sur une base régionale. Pour les projets mixtes auprès de la CCT, les partenaires doivent participer financièrement. Le mécanisme de l'Entente selon lequel les quatre provinces et l'APECA contribuent aux activités est idéal pour ce qui a trait aux buts de la CCT dans le financement conjoint des projets.

5.1.4 Quels sont les points de vue de la CCT sur les forces et les faiblesses de l'approche de l'ETRA en matière de développement touristique?

La CCT était heureuse de savoir que l'ETRA reconnaissait qu'un partenariat est important pour faire la promotion auprès du Japon. À cet égard, il a été affirmé catégoriquement que la Commission n'aurait pas pu appuyer autant ces efforts si elle avait dû traiter avec chaque province. L'importance de la collaboration du Canada atlantique comme région pour le développement touristique a été réitérée.

La CCT semble très heureuse des résultats des efforts conjoints de marketing au Japon, indiquant que d'ici la fin de l'Entente, 19 grossistes faisaient la commercialisation du Canada atlantique au Japon et qu'une marque du Canada atlantique fait son apparition au Japon.

5.2 Enjeu 8 – Nature stratégique des efforts relatives à l'Entente

L'enjeu est exprimé par les questions suivantes : « Les investissements dans le cadre de l'Entente ont-ils été stratégiques (efforts cernés et prise de mesures pour profiter des meilleures occasions de croissance)? Comment la recherche qui comprend les études de conversion, a-t-elle été utilisée dans la planification? L'Entente continue-t-elle de répondre aux besoins du gouvernement et de l'industrie?

Pour approfondir l'enjeu, des questions supplémentaires ont été posées :

- Comment le besoin de recherche a-t-il été établi?
- Comment les tendances et les possibilités du marché ont-elles été établies et quelles mesures ont été prises à cet effet?
- La recherche dans le cadre de cette Entente et des ententes précédentes a-t-elle été utilisée dans la planification? A-t-elle été utilisée dans le choix et l'approbation des projets? La recherche entreprise a-t-elle donné une orientation sur les marchés où l'ETRA devrait être active?
- Comment évalueriez-vous a) l'utilisation de la recherche de l'ETRA; b) la disponibilité de la recherche de l'ETRA; et c) la qualité de la recherche de l'ETRA par rapport à ce à quoi vous êtes habitué dans votre organisme?
- Quels étaient les obstacles à l'utilisation de la recherche et comment peuvent-ils être surmontés?

5.2.1 Comment le besoin de recherche a-t-il été établi?

Le besoin de recherche a été établi principalement à partir des stratégies touristiques provinciales, même si la plupart des répondants ont indiqué que très peu de recherche avait été entreprise dans le cadre de l'Entente. Un total d'environ 741 500 $ a été dépensé pour la recherche. Les projets étaient généralement d'une envergure limitée, le coût moyen pour un ensemble de 14 projets étant d'environ 50 000 $ chacun. Cela comprenait l'élaboration des stratégies pour traiter avec l'industrie touristique, les études de jumelage du produit et du marché, la recherche sur les différences entre les résultats de Statistique Canada et les résultats des sondages provinciaux, les études de conversion des projets de l'ETRA et d'autres analyses.

La recherche n'était pas fondée sur un plan de recherche stratégique; elle était basée plutôt sur le besoin d'évaluer l'Entente ou sur ses mesures ou sur les demandes de comités fonctionnels. Le rôle du comité d'évaluation et de recherche n'a pas été bien établi selon certains répondants, parce que le comité était distinct des autres comités menant à bien les projets de l'Entente. Certaines plaintes au sujet de la durée exigée pour mener à terme les projets de recherche ont été mentionnées. Selon certains répondants, lorsqu'il était devenu évident qu'il fallait un financement pour la recherche, il était trop tard pour prendre des mesures à cet effet. Cette plainte n'était généralement pas destinée au comité d'évaluation et de recherche; elle visait plutôt à souligner que la majeure partie de la recherche prend du temps.

Certains ont mentionné que les communications entre les comités fonctionnels et le comité d'évaluation et de recherche n'étaient pas aussi bonnes qu'elle auraient pu l'être. Ils pensent que plus

de recherche pertinente aurait probablement pu être entreprise et que des mesures auraient pu être adoptées à cet effet, si les capacités de recherche avaient été plus étroitement liées aux comités fonctionnels. Même si certaines activités de recherche apparemment n'étaient pas bien synchronisées avec les projets de l'Entente et n'étaient basées sur des besoins stratégiques toutefois, à la fin de l'Entente, les communications s'étaient améliorées considérablement.

Il a été souligné par le président d'un des comités fonctionnels que les comités devaient accepter une bonne partie de la responsabilité pour les mauvaises communications avec le comité d'évaluation et de recherche parce qu'ils n'avaient pas fourni une bonne orientation en matière de recherche. Bon nombre de comités fonctionnels ne semblaient pas accorder une très grande valeur à la recherche.

5.2.2 Comment les tendances et les possibilités du marché ont-elles été établies et quelles mesures ont été prises à cet effet?

Les tendances et les possibilités du marché sont en général basées sur la recherche provinciale ou une opinion et une observation personnelles. Bon nombre de professionnels de marketing fonctionnent sur la base des modèles internes d'établissement de la tendance et de la conception de la campagne. Il faut reconnaître que cette approche est valable. Néanmoins, certains répondants étaient préoccupés par la recherche capricieuse. Ils auraient préféré effectuer une étude du marché dans les nouvelles régions plutôt que d'entreprendre des études évaluatives du rendement sur les investissements par exemple.

Un répondant a demandé « Qui mène ici – le marketing ou la recherche? » Ensuite, il a indiqué « Nous effectuons davantage de recherche genre exécution (évaluation) plutôt que de chercher de nouvelles possibilités. Bien entendu, en l'absence d'un plan stratégique global, et compte tenu des campagnes qui changent constamment et vu l'accent mis sur le marketing qui évolue sur une base constante, selon certains répondants, il serait difficile de concevoir des mesures d'étude du marché appropriées.

5.2.3 La recherche dans le cadre de cette Entente et des ententes précédentes a-t-elle été utilisée dans la planification? A-t-elle été utilisée dans le choix et l'approbation des projets? La recherche entreprise a-t-elle donné une orientation sur les marchés où l'ETRA devrait être active?

En général, les répondants ont dit « oui » aux deux premières questions. La recherche utilisée dans la sélection de nouveaux projets comprenait les études de conversion, les critères de publicité, les groupes de consultation et les travaux pour déterminer les meilleurs achats de publicité dans les médias. Les conclusions de la recherche comprenaient l'information sur la perception des marques (par exemple, côte Est du Canada meilleure que Canada atlantique dans certains marchés), sur la mesure dans laquelle les visiteurs sont devenus plutôt des voyageurs sophistiqués du village planétaire et sur la façon dont les images et les icônes de la région sont perçues.

Il existait cependant certaines craintes que les résultats de la recherche soient souvent présentés trop tard pour être intégrés à la planification. Les commentaires concernant le moment propice pour présenter les résultats portaient principalement sur la recherche au sujet des questions

européennes; la recherche sur les États-Unis était présentée à un moment plus propice. Des préoccupations ont aussi été exprimées au sujet de la quantité de travail exigée pour effectuer la recherche, et concernant le fait que la plupart de cette recherche était effectuée par des représentants qui étaient occupés à plein temps par leur charge de travail régulière.

Pour ce qui est de la troisième question, il a été reconnu qu'au moment de la conception d'un projet, les besoins particuliers en matière de recherche devraient être établis et liés aux objectifs du projet et au comité responsable du projet. Mais les répondants ont généralement indiqué que la recherche effectuée dans le cadre de l'Entente n'avait pas beaucoup orienté les activités concernant le marché. On semble compter davantage sur la recherche de la CCT et sur la recherche provinciale que sur celle effectuée dans le cadre de l'Entente.

5.2.4 Comment évalueriez-vous l'utilisation de la recherche, la disponibilité de la recherche et la qualité de la recherche de l'ETRA par rapport à ce à quoi vous êtes habitué dans votre organisme?

Les réponses à cette question variaient de « médiocre » pour les trois questions à « correcte » pour les trois questions. En général, les répondants estimaient que la recherche provinciale était plus efficace pour ce qui est de l'utilisation et de la disponibilité. Toutefois la question implique une égalité des capacités de recherche pour les quatre provinces partenaires. Ces provinces n'ont pas une capacité de recherche égale.

Le défi semble consister à coordonner la recherche entreprise par les provinces, en particulier dans des secteurs simples comme l'uniformisation des méthodes et les mécanismes de présentation des rapports afin que des comparaisons puissent être établies entre les provinces et que les résultats provinciaux puissent être regroupés de façon logique au niveau du Canada atlantique. Actuellement, les provinces manquent d'uniformité pour ce qui est de la définition des secteurs de marché, pour la période de collecte et de présentation des statistiques et le type de voyageurs comptabilisés (nuitées par rapport aux voyageurs de jour), et par rapport à l'information qui est signalée. Il existe également des différences entre les statistiques provinciales et celles publiées par l'Enquête sur les voyages internationaux.

5.2.5 Quels étaient les obstacles à l'utilisation de la recherche, et comment peuvent-ils être surmontés?

Les obstacles soulignés comprenaient les questions de communication entre les comités fonctionnels et le CER, une perception qu'une activité de recherche pourrait exiger trop de temps pour être utile dans la planification, et un manque de capacité de recherche directement lié au comité fonctionnel. L'impression qu'une activité de recherche en particulier pourrait exiger trop de temps est probablement attribuable à la façon dont la fonction de la recherche a été séparée des comités fonctionnels par rapport au temps réel requis pour les activités de recherche. Un quatrième obstacle est l'impression que si les résultats d'une recherche ne correspondaient pas à l'instinct des membres du comité, on trouverait une façon de ne pas les utiliser.

Pour ce qui est des trois premiers obstacles, les solutions proposées pour les surmonter comprenaient le transfert des capacités de recherche aux comités fonctionnels, et la conception d'une réponse rapide ou d'une approche juste à temps en matière de recherche et d'évaluation, qui permettrait de rendre les

résultats disponibles dans huit semaines plutôt que dans 20 à 25 semaines. Aucune solution pour répondre à la question de l'instinct n'a été proposée, même si une ou deux histoires à succès pourraient être un élément crucial pour régler cette question.

5.3 Enjeu 9 – Rôles des partenaires de l'ETRA

Cet enjeu est caractérisé par la question « Les rôles des partenaires de l'ETRA sont-ils efficaces et appropriés pour la gestion et la prestation de l'Entente? »

Les questions supplémentaires qui définissent cet enjeu sont les suivantes :

- Quels ont été les rôles des partenaires de l'industrie? des partenaires provinciaux? de l'APECA, représentée par Tourisme Atlantique? Certains de ces rôles ont-ils changé pendant la durée de l'Entente? Qui était le dernier responsable de la planification, de la prestation et de la gestion du projet?
- Quels étaient les rôles du secrétariat? Le besoin d'un secrétariat existe-t-il?
- Quels autres mécanismes ou approches pourraient être envisagés pour améliorer l'efficacité du système actuel, y compris l'administration et la prestation?
- Quels types de ressources sont requises pour un rôle de « secrétariat » efficace? Ces ressources devraient-elles être les mêmes dans une nouvelle entente?

Les deux dernières questions supplémentaires sont posées dans la section suivante du rapport qui porte sur la gestion, la gouverne et la structure des comités de l'Entente.

5.3.1 Quels ont été les rôles des partenaires de l'industrie? des partenaires provinciaux? de l'APECA, représentée par Tourisme Atlantique? Certains de ces rôles ont-ils changé pendant la durée de l'Entente? Qui était le dernier responsable de la planification, de la prestation et de la gestion du projet?

Les partenaires de l'ETRA comprenaient les quatre provinces de l'Atlantique, représentées par leur gouvernement et les associations de l'industrie touristique ainsi que le Gouvernement fédéral représenté par l'Agence de promotion économique du Canada atlantique (APECA) et son organisme de développement touristique, Tourisme Atlantique.

Dans le cadre de l'Entente, les partenaires étaient ensemble responsables des éléments suivants :

- La conception, le développement et la mise en œuvre d'un programme de développement touristique conjoint qui obtient les ressources et assure un soutien à tous les partenaires à l'Entente;
- Mesures de financement parrainées dans le cadre de l'Entente.

Comme pour tout partenariat, chaque partenaire était individuellement chargé de s'assurer que le programme de l'ETRA et les mesures connexes reflètent les besoins de développement touristique (industrie) et les priorités de leurs organismes respectifs.

Gouvernements provinciaux :

S'assurer que les programmes et les mesures de l'ETRA (et par extension les investissements provinciaux dans l'ETRA) sont appropriés selon le contexte de leur stratégie touristique provinciale respective.

Associations de l'industrie :

S'assurer que les programmes et les mesures de l'ETRA (et par extension, les contributions à l'industrie à l'ETRA) sont conformes aux besoins de développement, vu l'état actuel de la capacité de l'industrie dans leur propre territoire.

Gouvernement fédéral :

S'assurer que les programmes et les mesures de l'ETRA (et par extension, les investissements fédéraux dans l'ETRA) sont conformes à la stratégie de développement régional.

Enfin, dans le cadre de l'Entente, les partenaires sont ensemble chargés de gérer et de mettre en œuvre les volets individuels de programmes et de projets dans le cadre de l'Entente. Dans la pratique, les partenaires du gouvernement ont exercé des rôles de premier plan dans ces secteurs fonctionnels, et dans bien des cas, ont fourni des ressources importantes pour appuyer les mesures de l'ETRA.

Dans l'exercice de leur rôle, les partenaires ont participé à tous les niveaux de la structure de l'Entente, y compris :

Comité de gestion :

Comité directeur qui est chargé de l'orientation et de la stratégie générale.

Comité des programmes touristiques :

Comité ayant la responsabilité fonctionnelle de donner des conseils au comité de gestion concernant la stratégie et de coordonner et de surveiller la mise en œuvre des programmes.

Comité d'évaluation et de recherche :

Comité chargé de coordonner et de surveiller toute la recherche, l'évaluation et la planification effectuées dans le cadre de l'Entente.

Comités des programmes :

Comités de CPT et chargés d'élaborer et de mettre en œuvre des mesures particulières dans chaque secteur de programme.

Sous-comités des programmes :

Sous-comités des comités de programmes créés au besoin pour élaborer un projet ou effectuer de la recherche concernant un projet proposé, et relevant du comité de programme pertinent.

La pertinence de ces rôles est grandement fonction de leur conformité au principe fondamental de l'égalité exigé dans le cadre de l'Entente, et de l'exigence connexe que la stratégie de mise en œuvre ait le soutien de tous les partenaires de l'Entente.

Les rôles, définis et structurés, ont clairement reflété ces principes; ils étaient donc appropriés dans le contexte de l'Entente. Les partenaires avaient la responsabilité partagée d'établir l'orientation stratégique de l'Entente; ils étaient entièrement et également représentés à chaque niveau de la structure de prise de décisions; et un modèle de prise de décisions consensuelle a été appliqué, ce modèle faisant du consentement de tous les partenaires une condition de l'approbation.

Les répondants ont indiqué toutefois que dans la pratique, les rôles ont évolué pour refléter des distinctions importantes, pour ce qui est du statut relatif des partenaires, surtout au niveau de la prise de décisions de l'Entente (comité de gestion) :

- Les gouvernements provinciaux étaient les principaux décideurs par rapport à la stratégie et à l'approbation des projets en principe.[5]
- Certaines associations de l'industrie se voyaient comme des conseillers plutôt que des décideurs pour ce qui était de la stratégie et de l'approbation des projets.[6]
- Le gouvernement fédéral était le principal agent de financement qui a effectué une vérification avec diligence raisonnable des dépenses et, par extension, l'autorité finale par rapport au financement des mesures individuelles.

Cette application pratique des rôles n'était pas conforme à l'esprit de l'Entente. Elle avait tendance à créer une dynamique qui limitait la participation de l'industrie et qui prévoyait que le gouvernement fédéral servait de soutien (organisme de financement) pour des mesures négociées au niveau provincial plutôt que comme partenaire à part entière d'une entente entre provinces et organismes.

Cette dynamique a eu des effets sur l'efficacité de l'Entente. L'impact est reflété plus précisément dans le manque d'uniformité par rapport aux stratégies et aux approches de mise en œuvre (ces deux éléments ayant fait l'objet d'une renégociation pendant la durée de l'Entente).[7] Cette situation en retour a créé des défis pour ce qui est de la capacité de l'ETRA d'établir un cadre afin que chaque mesure fasse partie d'une stratégie plus vaste et exhaustive pour atteindre les objectifs dans les marchés d'accroissement.

Les incidences de cet enjeu ont été aggravés par la nature d'accroissement du processus de planification courant. Le processus a mis l'accent sur l'élaboration et l'approbation de projets individuels. Par conséquent, le comité de gestion s'est moins concentré sur l'élaboration d'un cadre stratégique et d'un plan de mise en œuvre global que sur l'étude et l'approbation des projets individuels.

---

[5] Particulièrement lorsque Tourisme Atlantique a retiré volontairement sa participation à la prise de décisions au comité des programmes touristiques afin de fournir plus de services orientés vers la mise en œuvre.

[6] Cette perception a été notée explicitement par la majorité des représentants de l'industrie qui ont été interviewés. Elle n'était pas nécessairement considérée comme une incidence négative, car certains intervenants, en particulier des petits exploitants, pouvaient se concentrer sur leur entreprise plutôt que sur leur participation exhaustive aux activités de l'ETRA. Dans un cas, toutefois, cette situation a abouti à une violation de l'approche consensuelle.

[7] Les représentants des quatre gouvernements provinciaux et des associations de l'industrie ont indiqué un manque de clarté par rapport au rôle de Tourisme Atlantique. Bon nombre ont établi une distinction tacite entre l'APECA comme partenaire à part entière à l'Entente et Tourisme Atlantique comme un projet distinct de développement de produits touristiques distincts entrepris sous l'égide de l'APECA.

Comme bien des partenaires à l'Entente, Tourisme Atlantique exerçait plusieurs rôles, qui n'étaient pas tous directement liés à l'ETRA. Tourisme Atlantique a été établi en 1998 afin de constituer un forum pour les activités de développement touristique de l'APECA. Depuis cette période, cet organisme a joué deux rôles distincts par rapport à l'ETRA :

- comme principal représentant de l'APECA à l'Entente chargé de représenter les intérêts en matière de développement régional du gouvernement fédéral, par rapport à l'ETRA;
- comme fournisseur de « services de mise en œuvre » pour l'Entente.[8]

L'efficacité de son rôle comme représentant de l'APECA a été contestée par certains répondants en raison d'un manque général de clarté par rapport au mandat plus vaste de Tourisme Atlantique et ses incidences pour la position de l'APECA concernant la direction des programmes et des mesures de l'ETRA.[9] En effet, certains partenaires pensaient que Tourisme Atlantique utilisait l'ETRA pour poursuivre un objectif distinct et par conséquent son rôle comme partenaire était controversé. Voici des exemples :

- L'encouragement de la marque du Canada atlantique dans les marchés de courte distance qui a été perçu par les provinces comme contre productif de leurs efforts en vue de créer une équité pour leur marque individuelle;
- La promotion de projets avec un RSI prévu élevé plutôt que des projets de nature plus liée au développement;
- Le mandat du Comité des programmes technologiques est qualifié de non conforme aux activités déjà entreprises ou déjà en cours dans chaque province.

Il importe de noter toutefois qu'il existait un soutien général pour le rôle et le succès de Tourisme Atlantique dans le soutien à la mise en œuvre de l'entente en 1998. Au fur et à mesure que les partenaires provinciaux ont compris les intérêts de Tourisme Atlantique, le malaise a diminué et tous les partenaires se sont concentrés sur des questions plus pertinentes.

5.3.2 Quels étaient les rôles du secrétariat? Le besoin d'un secrétariat existe-t-il?

Le secrétariat a été établi comme soutien administratif dans le cadre de l'Entente datée de 1997. Le secrétariat offre un soutien administratif aux comités et est chargé de coordonner les calendriers des réunions de l'ETRA, de prendre et de distribuer les procès-verbaux et d'offrir des services de suivi limités. Une liste plus exhaustive de ses responsabilités est présentée à l'annexe F.

Pour ce qui est de la manière dont le secrétariat a fonctionné pendant la durée de l'Entente, les opinions des répondants variaient comme suit : certains ont parlé « d'un désastre », d'autres ont dit

---

[8] Tourisme Atlantique s'est abstenu de participer au processus de prise de décisions au comité des programmes touristiques en 1998 et a joué un rôle de soutien à la mise en œuvre. Il a depuis ce moment-là retiré son soutien afin de participer davantage à la prise de décisions, même s'il a retenu des compétences considérables pour les questions de développement touristique et a indiqué sa volonté de contribuer.

[9] Les représentants des quatre gouvernements provinciaux et des associations de l'industrie ont indiqué un manque de clarté par rapport au rôle de Tourisme Atlantique. Bon nombre ont établi une distinction tacite entre l'APECA comme partenaire à part entière à l'Entente et Tourisme Atlantique comme mesure de développement d'un produit touristique distinct entrepris sous l'égide de l'APECA.

qu'elle avait « très bien fonctionné ». La majorité de ceux qui ont exprimé une opinion estimaient que le rendement était acceptable; quelques-uns ont même félicité le secrétariat.

Les répondants étaient unanimes pour dire qu'il faut un secrétariat qui s'occupe de la coordination logistique et du soutien administratif. Toutefois, bon nombre ont exprimé des préoccupations concernant le besoin d'une ressource permanente pour parrainer l'Entente et la mettre en œuvre. Ils estimaient qu'il y avait trop de volontariat pour un programme de 18 millions de dollars, où tout le monde a un autre emploi prioritaire auquel ils doivent d'abord se consacrer. Les préoccupations concernaient trois points :

- le rôle du secrétariat ne comprenait pas la responsabilité d'une fonction exécutive ou de gestion fonctionnelle et par conséquent l'efficacité du rôle était limitée;
- ce qu'ils décrivaient comme conflit d'intérêt inhérent au fait qu'un partenaire de l'Entente assure la fonction de secrétariat et
- c'est dans la nature humaine d'exiger moins de la part d'un partenaire lorsqu'on évalue le rendement et de demander un meilleur service si la fonction est exécutée par une organisation commerciale.

Quant au premier point, le secrétariat semble être devenu une tige de paratonnerre pour ce qui était perçu généralement comme un manque de soutien (gestion) à la mise en œuvre professionnelle de l'Entente, même si la mise en œuvre des projets ne faisait pas partie des fonctions du secrétariat. Le rôle de mise en œuvre est retombé sur les membres du comité dont la capacité de se concentrer sur l'ETRA était assujettie à la priorité relative de l'Entente, compte tenu de leur poste à temps plein au sein des organismes partenaires individuels. Effectivement, l'ETRA n'a pas été perçu comme la priorité de quiconque. Par conséquent, il y a eu un manque d'orientation et de direction.

La question a été soulevée concernant le secrétariat tout simplement parce que le secrétariat était la seule structure de soutien subventionnée qui avait été établie dans le contexte de l'Entente. Néanmoins, on s'attendait en général que la fonction du secrétariat englobe des responsabilités de gestion générale.

Quant au deuxième point, et vu l'étendue du rôle du secrétariat, le fait que le service a été fourni par un organisme partenaire peut être perçu comme un conflit d'intérêt largement à partir de la perspective de l'approvisionnement :

- Le fait qu'un partenaire reçoit des honoraires pour fournir des services de soutien peut être perçu comme une indication d'un processus inéquitable d'approvisionnement. Ainsi, le partenaire serait perçu comme avoir bénéficié d'un avantage inéquitable par rapport aux autres fournisseurs de services potentiels et comme ayant été choisi en raison de sa relation par rapport à l'Entente plutôt que grâce à son expérience et à ses compétences dans la prestation des services requis. (Dans le cas de l'ETRA, la dispensation des services de secrétariat par l'AITIPE n'était pas une situation inéquitable parce que cette dernière a accepté le contrat uniquement après qu'il a été offert à d'autres organismes de l'industrie qui ont indiqué qu'ils n'étaient pas intéressés.)
- Un fournisseur de services peut obtenir de l'information susceptible de lui procurer un avantage inéquitable pour les futurs marchés publics ou pour influencer les décisions concernant la nature et la substance des futurs contrats dont ils pourraient bénéficier. (Ce

n'était pas un problème pour l'évaluation de l'ETRA mais cela aurait pu le devenir pour les futures ententes.)

Si le rôle était élargi pour inclure la gestion professionnelle ou exécutive, la question des confits d'intérêt créés par la prestation du service par un partenaire aurait des incidences beaucoup plus vastes pour ce qui est de la crédibilité de la fonction.

Pour ce qui est du troisième point, voulant que les membres de l'ETRA soient moins exigeants envers un partenaire qui offre les services de secrétariat, certains répondants ont indiqué que cet inconvénient pourrait être contrebalancé plus ou moins par deux avantages perçus du fait que le partenaire exerce la fonction :

- Un partenaire est beaucoup plus conscient, qu'un organisme externe, des principaux enjeux et des personnalités, des moyens efficaces d'aborder les sujets délicats et en général, il exerce *l'art du possible;*
- Un partenaire sera probablement beaucoup moins coûteux qu'un service commercial.

Des fonctions exécutives globales comprendraient l'élaboration et la dispensation de conseils, de programmes politiques et stratégiques et la gestion fonctionnelle et financière globale de l'Entente. Ainsi, le rôle pour le partenaire dont la participation à l'Entente est une fonction de son propre programme, réduirait grandement la crédibilité des conseils et ultimement l'efficacité du rôle.

5.4 Enjeu 10 – Gouverne, gestion et structure

Cet enjeu sous forme de question a été exprimé comme suit : « Comment la gouverne, la gestion et la structure des comités de l'Entente appuient-elles les objectifs de l'Entente? Quelles améliorations ont été apportées à la coordination des activités de l'industrie et du gouvernement et des ressources dans la région? »

Les questions supplémentaires suivantes ont été utilisées pour l'entrevue :

- L'Entente a-t-elle amélioré la collaboration et la coordination entre les gouvernements et entre le gouvernement et l'industrie sur une base régionale?
- Comment l'approbation du projet était-elle effectuée? Quelles étaient les forces et les faiblesses? Qui était ultimement responsable de l'ETRA pour ce qui est de la gouverne et de la gestion?

Du point de vue de la gestion et de la gouverne, l'efficacité de la structure était tributaire de la mesure dans laquelle elle offrait des moyens et des ressources pour appuyer les principales fonctions relatives à l'ETRA :

Gouverne : La prestation d'une orientation stratégique et d'un cadre stratégique pour la prise de décisions au niveaux fonctionnel et de gestion.

Gestion : L'organisation et la gestion des ressources adéquates pour appuyer l'élaboration de la planification et des politiques et la mise en œuvre de l'Entente.

Opérations : La mise en œuvre des mesures et des programmes individuels et la prestation connexe des résultats.

5.4.1 Structure

La structure de gestion et de gouverne de l'ETRA a été établie dans l'Entente datée de juillet 1997, dans les « Lignes directrices sur les politiques et l'exploitation pour l'ETRA » préparées au début de la durée de l'Entente et dans le mandat pour le comité des programmes touristiques de l'ETRA (CPT).

La structure de gestion et de gouverne de l'ETRA comportait quatre niveaux :

- **Comité de gestion :** composé des représentants cadres de chacun des organismes partenaires et comité directeur responsable de la stratégie globale de mise en œuvre et de l'application de l'Entente.
- **CPT (comité des programmes touristiques) :** comité ayant la responsabilité fonctionnelle de conseiller le comité de gestion et de coordonner et de surveiller les activités entreprises dans le cadre de l'Entente.
- **CER (comité d'évaluation et de recherche) :** comité chargé de coordonner et de surveiller toute la recherche de planification et d'évaluation effectuée dans le cadre de l'Entente.
- **Comités des programmes :** comités ayant la responsabilité fonctionnelle de conseiller le CPT et de mettre en œuvre les programmes individuels menés à bien dans le cadre de l'Entente.
- **Sous-comités des programmes :** sous-comités ayant la responsabilité fonctionnelle de conseiller les comités des programmes et de mettre en œuvre les mesures individuelles entreprises dans le cadre de l'Entente.

Deux caractéristiques fondamentales sont reflétées dans la composition de chaque niveau de comité :

1. Représentation égale de tous les partenaires;
2. Représentation du niveau adéquat et des compétences fonctionnelles, vu le rôle du comité.

Un secrétariat autonome et distinct ayant des ressources a fourni un soutien administratif aux comités. Il était chargé de coordonner les calendriers des réunions de l'ETRA, la rédaction et la distribution des procès-verbaux et la prestation de services de suivi limitée.

La structure visait à faire reconnaître la nature coopérative de l'Entente que ce comité devait appuyer. De ce point de vue, la structure a facilité l'interaction continue entre les partenaires, a permis l'apprentissage à tous les niveaux de l'Entente et a procuré un forum pour la coordination des mesures conjointes requises par l'Entente.

Les répondants du partenariat ont perçu le bien-fondé de la structure existante mais ont soulevé des questions concernant la nécessité d'une telle structure :

- Une stratégie et un plan de mise en œuvre de nature plus globale et plus uniforme pour fournir un cadre de prises de décisions et d'action au niveau fonctionnel de l'Entente;
- Un procédé de prise de décisions mieux rationalisé pour améliorer l'objectif et les délais;
- Une structure de soutien et de gestion dédiée pour appuyer la recherche, la planification et la mise en œuvre du projet.

5.4.2 Planification

Dans le cadre de l'Entente, un procédé de planification et d'accroissement a été utilisé. Chaque projet a été évalué et approuvé en fonction des objectifs de l'Entente en général mais en l'absence d'une stratégie globale et d'un plan de mise en œuvre. Dans le cadre du procédé, toutes les décisions concernant le projet ont été soumises à un processus d'approbation et de prise de décisions qui exigeait l'accord consensuel d'au moins trois des quatre niveaux de la structure de l'Entente.

Le processus a mené à une situation où il n'y avait aucun cadre précis pour la prise de décisions sur la pertinence de chaque projet et ses incidences collectives pour le succès de l'Entente. Il n'y avait aucun mécanisme (stratégie ou plan global) pour assurer que les projets entrepris dans le cadre de l'Entente soient axés sur une approche, une stratégie ou un objectif uniformes par rapport au marché.

L'impact de cette question est important. Cet enjeu sert à cibler le processus de planification et de développement sur des questions et des mesures à court terme. Il n'a pas porté sur les besoins à long terme en matière de développement des secteurs du marché d'accroissement.

Les répondants ont dit que l'Entente était caractérisée par le manque d'uniformité de cette approche. L'adoption d'un cadre de planification stratégique global réglerait ces questions.

5.4.3 Prise de décisions

Les aspects de la planification expliqués ci-dessus sont d'une importance particulière vu le modèle de prise de décisions utilisé dans le cadre de l'Entente. Selon ce modèle, aucune distinction n'a été établie par rapport à la responsabilité décisionnelle aux divers niveaux de la structure.

Autrement dit, le modèle exigeait un accord consensuel pour les projets dans au moins trois des quatre niveaux de la structure, où chaque niveau était structuré pour offrir le modèle de partenariat et de représentation en place au sein du comité de gestion. Essentiellement, chaque projet devait être approuvé par au moins 20 à 30 personnes différentes. Cette méthode de prise de décisions avait tendance à être répétitive, à créer un certain dédoublement et à exiger beaucoup de temps.

Il n'y avait aucune stratégie globale pour orienter la prise de décisions à chaque niveau. Par conséquent, il n'y avait aucune distinction nette par rapport à l'objectif des décisions exigées ou aux critères qui auraient du être appliqués aux différents niveaux.

Dans un modèle de planification stratégique, ce procédé serait rationalisé. Par exemple, le comité de gestion ne prendrait pas de décisions distinctes pour chaque projet entrepris comme chacun des autres comités l'auraient fait; dans le cadre d'un modèle de planification stratégique, le comité de gestion établirait plutôt l'orientation (les objectifs et la stratégie) et approuverait un plan de mise en œuvre global qui engloberait toutes les mesures à prendre pendant la durée de l'Entente. La fonction de prise de décisions du comité serait ensuite axée sur les décisions requises pour adapter le plan afin qu'il reflète les nouveaux enjeux influant sur les objectifs et la stratégie d'ordre global.

Les comités à tous les niveaux de l'ETRA ont été structurés pour refléter le modèle de représentation et de compétence en place au comité de gestion. C'est pourquoi les enjeux avaient tendance à être renégociés sur une base régulière au fur et à mesure qu'ils franchissaient la structure des comités.

Dans un modèle de planification stratégique, cette structure serait réorientée afin que tout sous-comité fonctionne à titre consultatif.

5.4.4 Structure de soutien et de gestion

Aux fins de la présente section, « gestion » désigne l'organisation et la gestion des ressources adéquates pour appuyer la planification et l'élaboration des politiques et ultimement la mise en œuvre de l'Entente. « Soutien » désigne les ressources appropriées pour appuyer la planification et l'élaboration des politiques et ultimement la mise en œuvre de l'Entente, y compris les fonctions entreprises par le secrétariat.

Les représentants de chaque groupe de partenaires à l'Entente qui ont été interviewés ont indiqué craindre qu'il n'y ait aucun mécanisme de ressources pour assurer la mise en œuvre et la gestion fonctionnelle de l'Entente.

À l'exception du secrétariat, qui était chargé du soutien administratif, de la rédaction des procès-verbaux, de la coordination de la logistique et des rapports financiers et du suivi, aucune ressource disponible n'a été affectée à *la gestion des opérations* de l'Entente. Les rôles de gestion et de soutien ont plutôt été partagés entre les comités de l'ETRA. Le personnel a fait appel aux comités (en fonction de la représentation) des diverses provinces sur une base à temps partiel. Les comités faisaient face à d'énormes défis en ce qui a trait à la logistique, à la coordination et à la disponibilité des ressources, du point de vue temps et coût, ce qui a nécessité du travail sur les enjeux entre les provinces au niveau fonctionnel plutôt qu'au niveau de la gestion.

L'ETRA faisait donc concurrence pour obtenir les ressources au sein de chaque groupe de partenaires afin d'entreprendre les travaux. Cependant, au sein de chaque groupe de partenaires, les priorités auraient clairement favorisé les besoins immédiats du partenaire en question. Le travail sur les questions de l'ETRA était souvent effectué lorsqu'il restait du temps ou lorsque les différents dirigeants étaient disponibles.

Par conséquent, la structure de soutien à la gestion a été fragmentée au point où aucun partenaire ne s'appropriait la propriété et la responsabilisation de la charge de travail connexe (c'est-à-dire aucune propriété de l'ETRA comme priorité).

L'ETRA est une initiative de 18 millions de dollars qui a permis d'entreprendre 50 différents projets sur une période de trois ans. La charge de travail associée aux activités et à la mise en œuvre d'une telle entente est d'une grande importance, surtout si on cherche à avoir un objectif uniforme. Le modèle de l'Entente a reflété les importants défis pour ce qui est de l'efficacité, et représentait un grand risque dans la mesure où il n'offrait aucun mécanisme établissant la charge de travail de l'ETRA comme priorité.

Dans un modèle de planification stratégique, la structure de soutien à la gestion serait établie comme la priorité fonctionnelle d'un groupe dédié et centralisé de ressources chargé d'appuyer le comité de gestion dans la planification et la mise en œuvre du plan.

Cette approche pourrait être perçue comme exigeant une augmentation importante des dépenses administratives. Toutefois, il importe de souligner que les augmentations liées au changement de structure de cette façon sont souvent moins réelles que perçues. Par exemple, le budget présente un

coût pour le secrétariat d'environ 700 000 $ au cours de la période de trois ans, ce qui représente environ 3,5 % du budget global. Mais ce chiffre ne reflète pas le coût *réel* de la mise en œuvre selon la structure de l'ETRA, qui ne tenait pas compte des salaires et des dépenses de voyage des partenaires relativement à la mise en œuvre des projets de l'Entente. Si ces coûts avaient été inclus dans le budget de l'Entente, les coûts administratifs et de gestion de la mise en œuvre auraient été beaucoup plus élevés.

Il peut être intéressant de comparer les coûts de l'ETRA avec ceux d'autres organismes semblables. L'Agence canadienne de développement international, par exemple, entreprend de trois à cinq projets avec des budgets globaux allant de 10 millions à 30 millions de dollars. Pour mener à bien ces projets, l'Agence canadienne de développement international embauche des organismes d'exécution qui ont un mandat précis quant aux intrants, aux résultats, aux résultats escomptés, aux indicateurs du succès, aux rapports exigés et aux paramètres de projets semblables. Le coût de la gestion selon cette approche est normalement de 10 % à 20 % du budget global. Un coût de 15 % est habituellement considéré comme raisonnable.

5.5 Enjeu 11 – Économies d'échelle

Cet enjeu porte sur la question générale « L'Entente a-t-elle permis de réaliser des économies d'échelle en matière de recherche, de marketing et d'autres mesures pertinentes?

La question supplémentaire suivante a été posée :

- L'ETRA a-t-elle permis de réaliser des économies d'échelle? Quels sont des exemples concrets des secteurs où l'ETRA a réussi à générer des économies d'échelle et d'autres économies?

5.5.1 L'ETRA a-t-elle permis de réaliser des économies d'échelle? Quels sont des exemples concrets des secteurs où l'ETRA a réussi à générer des économies d'échelle et d'autres économies?

Presque tous les répondants estimaient que des économies d'échelle distinctes avaient été réalisées dans les activités de l'ETRA. Ils ont parlé généralement du pouvoir d'achat dans les médias, des salons touristiques conjoints (particulièrement dans les marchés de grande distance comme l'Europe et le Japon) et des efforts accrus en matière de recherche grâce au financement mixte.

Les publicités achetées conjointement dans le Boston Globe, et qui comprenaient des annonces de deux pages achetées par les quatre provinces dans le cadre du Canada atlantique, sont des exemples de l'accroissement du pouvoir d'achat dans les médias. La plupart des répondants estimaient que cette méthode était efficace, puisque la réduction des prix pour la publicité conjointe était considérable. Un représentant de l'industrie a souligné toutefois qu'un genre d'achat conjoint pourrait être organisé sans l'ETRA. (Ce commentaire a probablement été exprimé en fonction de la méthode habituelle de l'industrie, et en tenant compte qu'il faudrait un effort énorme pour que les quatre provinces et les quatre associations de l'industrie puissent organiser une telle approche – cet effort serait beaucoup plus considérable que représente celui d'être partenaire de l'ETRA).

Un facteur soulevé par certains répondants concernait le coût élevé de la réalisation d'économies d'échelle pour l'achat de publicité dans les médias. On a indiqué que le nombre de rencontres

nécessaires pour organiser de telles campagnes était excessif et que toute économie réalisée par rapport au coût des médias serait probablement contrebalancée par le coût du temps du personnel et les dépenses de voyage que représenteraient les rencontres qui seraient nécessaires afin d'organiser ce genre de campagne de publicité.

Les initiatives « locales » (Salon touristique du Canada atlantique, Rendez-Vous Canada, activités de portes-ouvertes sur le traversier de CAT à Boston et des activités semblables), voilà autant d'exemples d'économies d'échelle réalisées dans les salons touristiques et les promotions, ainsi que par les expositions dans les destinations de grande distance. Dans le cas du marché japonais, par exemple, le coût de la campagne de 1998 était d'environ 770 000 $. Lorsqu'on tient compte des contributions de Halifax, de la Nouvelle-Écosse et de la CCT ainsi que de l'industrie touristique, le coût réel pour l'ETRA n'était que de 300 000 $.

Les exemples d'économies d'échelle qui ont été cités pour les activités de recherche comprenaient un certain nombre de productions informatiques très coûteuses de l'Enquête sur les voyages internationaux organisée par Statistique Canada (des productions qui autrement n'auraient pas pu être financées), plus les études stratégiques du marché.

La réponse à la question, « L'Entente a-t-elle permis de réaliser des économies d'échelle? », est « oui ». Il est évident toutefois que les économies auraient été encore plus considérables si la structure de gestion de l'Entente n'avait pas exigé autant de réunions et des coûts de déplacement connexes aussi élevés.

6. Conclusions et recommandations

Nos recommandations sont présentées dans deux catégories :

Gouverne – recommandations concernant l'orientation stratégique et la prise de décisions;

Gestion – recommandations portant sur l'organisation et la gestion des ressources pour appuyer les politiques, la planification et la mise en œuvre de projets.

6.1 Gouverne

Nous présentons quatre recommandations sur la gouverne dans les secteurs suivants :

- Planification stratégique;
- Planification annuelle;
- Intégration de la recherche à la conception des projets;
- Rationalisation de la prise de décisions.

Recommandation 1	Adopter un plan stratégique pour établir le cadre de mise en œuvre et préciser les interventions prévues et les résultats attendus pour des types de projets particuliers dans des secteurs de marché particuliers.

L'ETRA a présenté en juillet 1997 un document stratégique qui énonçait les principes stratégiques, a présenté une analyse SWOT du Canada atlantique (forces, faiblesses, occasions et menaces) et a élaboré un plan d'action général. Le document ne contenait pas de stratégie particulière pour ce qui est du nombre prévu des types et dimensions de projets, des secteurs de marché, des résultats escomptés ou des autres indicateurs.

Un plan stratégique pour le partenariat destiné aux marchés ciblés des consommateurs en Nouvelle-Angleterre et dans les régions du centre du littoral atlantique des États-Unis, pour l'industrie touristique, et destiné aux marchés outre-mer devrait être fondé sur les plans stratégiques de chaque partenaire. Ce plan devrait être une stratégie pluriannuelle de haut niveau qui énonce les projets prévus dans les marchés ciblés en particulier et qui précise les résultats escomptés pour ce qui est des indicateurs mesurables. Un tel plan favoriserait la clarté de la vision et de la conception et abolirait les approches ad hoc en matière de conception des projets qui sont prédominantes dans l'ETRA.

Recommandation 2	Utiliser une méthode de planification annuelle pour assurer l'adaptation aux nouvelles conditions ou pour tirer profit des leçons apprises.

Un plan pluriannuel de mise en œuvre (voir *Recommandation 1*) devrait être révisé tous les ans à l'aide d'un plan annuel qui serait tiré du plan stratégique. (Au fur et à mesure que les conditions environnementales changent, ou que des leçons apprises sont susceptibles d'influencer la conception des futurs projets, ces projets pourraient être modifiés et adaptés dans chaque plan annuel.)

Les plans annuels seraient plus détaillés que le plan stratégique – détails concernant la mise en œuvre des projets particuliers, ressources financières et humaines, calendriers, leviers auprès de l'industrie, de la CCT et des autres partenaires, résultats escomptés et indicateurs vérifiables pertinents pour mesurer ces résultats ainsi que détails concernant les projets semblables. Le plan annuel établirait également une base pour le suivi des résultats.

Recommandation 3	Intégrer un objectif important en matière de recherche lié à la mise en œuvre de projets.

La séparation de la fonction recherche des comités chargés de la conception et de la mise en œuvre des projets dans l'ETRA a probablement été une erreur. L'approche a créé des problèmes de communication. On avait l'impression qu'il ne restait pas assez de temps pour la recherche exigeant beaucoup de temps, et que des quantités relativement minimes de recherche et d'évaluation du marché étaient entreprises. Il a donc été difficile d'intégrer les leçons apprises de la recherche précédente à la conception du projet. Même si cette situation a duré seulement un an ou deux, pour une entente de trois ans, elle aurait pu persister pendant toute la durée de l'Entente.

L'utilisation régulière de la recherche et de l'évaluation comme des outils de gestion, rattachés à un processus de planification annuel, permettrait de s'assurer que la conception du projet est axée sur la recherche et que les leçons apprises sont intégrées rapidement. En liant la recherche à l'organisme responsable de la mise en œuvre du projet plutôt que de la traiter comme une fonction externe, on favoriserait la promotion d'une approche axée sur la recherche.

Recommandation 4	Établir un modèle plus rationalisé comportant moins de comités qui se concentrent sur la responsabilité et l'autorité en matière de prise de décisions au niveau approprié.

Il y avait trois et parfois quatre niveaux de comités dans le cadre de l'ETRA :

- le comité de gestion était un niveau;
- les comités des programmes touristiques et d'évaluation et de recherche étaient un deuxième niveau;
- trois comités fonctionnels (Industrie touristique des États-Unis, Japon et Europe), le comité de rédaction, et le comité de compétitivité technique étaient un troisième niveau;
- un quatrième niveau comprenait divers sous-comités nommés par les comités fonctionnels au fur et à mesure des besoins.

Le modèle de prise de décisions utilisé dans le cadre de l'Entente exigeait un accord consensuel pour les projets au moins aux trois premiers des quatre niveaux de structure, où chaque niveau était structuré pour refléter le modèle de partenariat en place au sein du comité de gestion. Essentiellement, chaque projet devait être approuvé par 20 à 30 personnes différentes, un processus qui avait tendance à être répétitif, à créer un double emploi et à exiger beaucoup de temps.

Les comités ont fait face à des défis importants en ce qui a trait à la disponibilité des ressources et à la coordination, ce qui a eu des répercussions par rapport au temps et au coût. Les enjeux avaient tendance à être renégociés sur une base régulière au fur et à mesure qu'ils franchissaient la structure des comités. L'exigence d'un accord consensuel a occasionnellement eu pour effet de compromettre la conception des projets pour en assurer l'acceptation.

Le nombre de comités devrait être réduit. En ce qui a trait à la gouverne, les comités autres que le comité de gestion devraient fonctionner à titre consultatif seulement. Pour ce qui est de la mise en œuvre, les comités autres que le comité de gestion devraient être chargés de la mise en œuvre.

6.2 Gestion

Nous présentons six recommandations sur la gestion dans les secteurs suivants :

- Modèle de gestion;
- Aide en matière de mise en œuvre;
- Présentation de rapports sur la gestion;
- Caractère spécifique de la conception des projets;
- Uniformité statistique;
- Marque régionale.

Recommandation 5	Déterminer le modèle de gestion « optimal » et assurer que son établissement est transparent.

Le modèle de gestion utilisé pour l'ETRA était un comité de gestion (équivalent d'un conseil d'administration) qui acceptait les conseils d'un comité des programmes touristiques (équivalents – vice-présidents ou chefs de service) dont relevaient divers comités fonctionnels chargés de la conception et de la mise en œuvre des projets (équivalents – fonctionnaires de services). Un secrétariat distinct a assuré un soutien administratif à tous les comités.

Aucune ressource dédiée n'était disponible pour assurer la mise en œuvre de l'Entente. Les rôles de soutien et de gestion ont été partagés entre les comités de l'ETRA qui étaient dotés d'un personnel provenant des groupes de partenaires. La structure de soutien à la gestion a été fragmentée au point où aucun partenaire ne s'appropriait la propriété ou la responsabilité de la charge de travail connexe (c'est-à-dire, il n'y avait aucune propriété de l'ETRA comme priorité).

Un autre modèle permettrait à l'ETRA d'établir une société à but non lucratif qui serait dirigée par un comité de gestion et conseillée par un comité fonctionnel. La société appartiendrait aux partenaires de l'ETRA, appuierait la planification et gérerait la mise en œuvre de l'Entente.

Une des solutions consisterait à créer un poste de directeur général afin de s'assurer que l'Entente appartienne à une personne ou à un organisme. Dans le cadre de l'ETRA, aucune entité unique n'était entièrement responsable de l'Entente. Un tel poste, à temps plein ou à temps partiel, pourrait faire partie d'un secrétariat ou d'un modèle de gestion.

Quel que soit le modèle utilisé, le secrétariat ou la société, la sélection de l'organisme assurant les services de secrétariat ou le personnel embauché par la société serait perçue comme un processus transparent. Dans le cas du modèle du secrétariat, une demande de propositions devrait être lancée auprès de fournisseurs intéressés, y compris les associations de l'industrie et les entreprises commerciales.

Recommandation 6	Offrir des ressources spécifiques pour la mise en œuvre des projets.

Dans le cadre de l'ETRA, il n'y avait aucun mécanisme de ressource en place pour assurer un soutien à la mise en œuvre de l'Entente. Même si le secrétariat était chargé du soutien administratif, aucune ressource disponible n'était affectée à la *gestion des opérations* de l'Entente. Les rôles de soutien et de gestion étaient partagés entre les comités de l'ETRA. Les comités étaient composés du personnel de diverses instances qui avaient été affectés au travail de l'ETRA à temps partiel.

Cette situation a fait que l'ETRA faisait concurrence pour des ressources au sein de chaque groupe de partenaires (normalement une province) pour entreprendre les travaux. À l'intérieur de chaque groupe de partenaires cependant, la priorité était nettement accordée aux besoins immédiats du partenaire. Les travaux sur les dossiers de l'ETRA étaient souvent effectués uniquement lorsque les gens avaient le temps ou par les dirigeants individuels dans leurs moments libres. La mise en œuvre d'une initiative de 18 millions de dollars sur une base volontaire n'est pas convenable. La charge de travail liée aux opérations et à la mise en œuvre d'une telle entente est considérable et une aide devrait être fournie pour la mise en œuvre du projet.

Recommandation 7	Établir les mesures du rendement et un système de rapports en matière de gestion pour illustrer et suivre les progrès et les résultats dans la mise en œuvre des projets et faire rapport régulièrement aux partenaires et aux intervenants.

Vu l'utilisation d'un processus de planification annuel, vu la connaissance des projets qui devraient être en cours à n'importe quel moment donné et étant donné l'identification des indicateurs qui seront regroupés pour mesurer le succès du projet, il serait relativement facile d'établir un système de présentation des rapports pour des activités continues. Un tel système permettrait de cerner les questions liées à la mise en œuvre et d'assurer un suivi dans un délai raisonnable.

Recommandation 8	Être précis dans la conception des projets et abolir la pratique d'autoriser un projet « global » avant qu'il soit conçu de façon détaillée.

Dans certains cas, dans le cadre de l'ETRA, le formulaire d'approbation du projet ne décrivait pas le projet tel qu'il était mis en œuvre. Le formulaire semblait servir de formulaire d'autorisation « global » pour certains projets, et le projet global contenant des objectifs était décrit et les sous-projets étaient élaborés par la suite pour répondre à l'étendue des projets. Nous doutons que cela soit l'intention du processus d'approbation.

Dans le contexte du processus de planification annuel et stratégique déjà décrit, selon lequel les projets seraient précisés généralement dans le plan stratégique et de façon plus détaillée dans chaque plan annuel, la méthode préapprobation constatée dans le cadre de l'ETRA ne serait peut-être pas applicable de toute façon.

Recommandation 9	Travailler en vue de statistiques touristiques uniformes qui sont comparables à l'intérieur du Canada atlantique.

Les statistiques disponibles pour mesurer l'efficacité de l'ETRA ne sont pas uniformes. Même si les provinces partenaires utilisent individuellement de bons instruments de collecte des données, elles ne mesurent pas toujours des aspects semblables. Il existe des différences par rapport aux types de touristes comptés par les différentes provinces (nuitées ou visiteurs de jour). Il y a aussi des différences par rapport aux périodes pendant lesquelles les provinces mesurent les visites et les dépenses. Certaines provinces définissent les régions des marchés différemment et elles fournissent de l'information sur les visites et les dépenses en utilisant différentes méthodes. De plus, les statistiques fournies par les provinces pour les visites ne sont pas semblables à celles indiquées par Statistique Canada à partir de l'Enquête sur les voyages internationaux. Les enquêtes de Statistique Canada utilisent des échantillons de plus petite taille que le souhaiteraient les provinces; sans doute une des raisons qui expliquent les écarts entre les Enquêtes sur les voyages internationaux et les statistiques provinciales.

Il est reconnu que chaque province continuera de recueillir et de transmettre les statistiques que ses représentants estiment adéquates. Néanmoins, il est difficile de voir comment les réalisations d'une entente comme l'ETRA peuvent être mesurées adéquatement si les unités de mesure (visites et dépenses) ne sont pas comparables entre les provinces et sont grandement différentes d'une source secondaire reconnue comme Statistique Canada. Même pour établir les résultats escomptés relativement à des projets particuliers (voir *Recommandation 1*), il faut un système de mesure uniforme.

Il faudra tenter de rationaliser les statistiques. Les efforts visant à harmoniser les Enquêtes sur les voyages internationaux, le Service central des voyages et les statistiques provinciales devraient aussi être maintenus.

Recommandation 10	Limiter l'utilisation de la marque du Canada atlantique à l'Europe et au Japon. Dans tous les autres marchés, l'utilisation du Canada atlantique devrait être limité à un localisateur géographique plutôt qu'à une marque.

L'utilisation d'une marque du Canada atlantique dans les marchés de courte distance présentent des problèmes, y compris une dilution possible de l'équité de la marque (la marque de la Nouvelle-Écosse à l'intérieur du marché de la Nouvelle-Angleterre) et une confusion des icônes, si la marque est utilisée pour décrire la destination (où les visiteurs pourraient s'attendre de voir des icebergs dans la Baie de Fundy, par exemple). La désignation régionale est utilisée uniquement comme dispositif de localisation toutefois. Si le message contient peu sinon aucune description du produit touristique, les avantages qu'il y a à utiliser l'identité régionale et à attirer des visiteurs dans la région peuvent être

réalisés sans diluer l'équité de la marque, sans créer une confusion sur le marché ou sans entraîner une utilisation inadéquate des icônes provinciales.

Dans les marchés de grande distance comme l'Europe et le Japon, une méthode de marque conjointe est logique. Les visiteurs de ces marchés souvent ne font pas la distinction entre les provinces (C'est à peine s'ils connaissent leur existence), mais pourraient être intéressés à visiter la région et à voir le plus grand nombre possible de ces attractions. Une exception à son utilisation dans les marchés de grande distance pourrait être liée à la promotion de l'Île-du-Prince-Édouard au Japon, où la province est un marché spécial et peut exiger sa propre stratégie de marketing.